

# **KJØNN OG GRUPPEPROSESSER I NORSKE LEDERGRUPPER**

**Nina Sømborg**



**Master of Philosophy in Psychology**

**Department of Psychology**

**UNIVERSITETET I OSLO**

November 2009

## **Forord**

Først og fremst vil jeg gi en varm takk til min veileder og lagspiller Henning Bang ved Universitetet i Oslo. Jeg er takknemlig for at du har stilt opp helt frem til målstreken og delt ditt store engasjement og enorme kunnskap med meg. Du har en enestående evne til å forklare, spille ball og støtte, og jeg er heldig som har hatt deg som veileder gjennom en lang og spennende læringsprosess. Tusen takk Henning!

Jeg vil også takke Bjørn Helge Gundersen i Administrativt Forskningsfond ved Handelshøyskolen i Bergen, for tilgang til et stort og spennende datamateriale. Takk også til Kristian Solaas i AFF, og Pål Ulleberg ved Universitetet i Oslo for verdifull metodisk hjelp og nyttige innspill.

Til slutt vil jeg si takk til Maria Jervidal for godt samarbeid i det innledende arbeidet med datamaterialet, korrekturlesing og ellers godt humør på lesesalen, til Karen Nygaard Øverland for kontaktformidling med AFF og for sitt glade vesen, til Monika Skauli min gode venn med et våkent korrekturblikk, og sist men ikke minst til Fredrik for tålmodighet og oppmuntring underveis. Tusen takk.

## Innhold

<b>Sammendrag.....</b>	<b>1</b>
<b>Innledning.....</b>	<b>2</b>
<b>Begreper og forskningstradisjoner .....</b>	<b>4</b>
<i>Hva er en ledergruppe?.....</i>	<i>4</i>
<i>Gruppeprosesser .....</i>	<i>4</i>
<i>Kjønn.....</i>	<i>4</i>
<i>Metodiske implikasjoner .....</i>	<i>6</i>
<i>Finnes det et glasstak? .....</i>	<i>7</i>
<b>Teori og hypoteser.....</b>	<b>9</b>
<i>Åpen kommunikasjon.....</i>	<i>10</i>
<i>Støtte.....</i>	<i>11</i>
<i>Refleksivitet .....</i>	<i>14</i>
<i>Relasjonskonflikt .....</i>	<i>15</i>
<i>Mangfold og kjønnsbalanse.....</i>	<i>17</i>
<b>Metode.....</b>	<b>20</b>
<i>Utvalg.....</i>	<i>20</i>
<i>Prosedyre .....</i>	<i>21</i>
<i>Måleinstrument .....</i>	<i>22</i>
<i>Reliabilitet og validitet.....</i>	<i>22</i>
<i>Operasjonalisering av variablene .....</i>	<i>23</i>
<i>Statistiske analyser.....</i>	<i>25</i>
<i>Aggregering av data.....</i>	<i>26</i>
<b>Resultater.....</b>	<b>27</b>
<i>Testing av hypotesene.....</i>	<i>27</i>
<b>Diskusjon .....</b>	<b>34</b>
<i>Relasjonskonflikt .....</i>	<i>34</i>
<i>Åpen kommunikasjon, støtte og refleksivitet.....</i>	<i>36</i>
<i>Minoritet, majoritet og mangfold .....</i>	<i>40</i>
<i>Metodiske vurderinger og implikasjoner.....</i>	<i>40</i>
<b>Konklusjon og fremtidig forskning .....</b>	<b>44</b>
<b>Referanser.....</b>	<b>46</b>

## Sammendrag

**Forfatter:** Nina Sømborg  
**Tittel:** Kjønn og gruppeprosesser i norske ledergrupper  
**Hovedveileder:** Henning Bang

---

Formålet med denne oppgaven var å undersøke sammenhengen mellom kvinneandel og fire ulike gruppeprosesser; åpen kommunikasjon, støtte, refleksivitet og relasjonskonflikt i norske ledergrupper. I tillegg ønsket jeg å se på om disse sammenhengene endret seg avhengig av om det var kvinner eller menn som vurderte gruppeprosessene. Jeg ville også studere hvorvidt det har betydning om man er del av den kjønnsmessige minoriteten eller majoriteten i en ledergruppe, og om kjønnsbalanserte ledergrupper er bedre enn ledergrupper med lav grad av kjønnsbalanse sett i forhold til åpen kommunikasjon, støtte, refleksivitet og relasjonskonflikt i ledergruppene.

Jeg har studert et utvalg bestående av 1513 respondenter i 230 ledergrupper i Norge. Resultatene viser at det er en signifikant positiv sammenheng mellom antall kvinner og relasjonskonflikt i ledergruppene. Videre fant jeg støtte for at sammenhengen avhenger av om det er menn eller kvinner som vurderer nivået av relasjonskonflikt. Det er de kvinnelige ledergruppemedlemmene som opplever at relasjonskonflikt øker med økende antall kvinner i ledergruppene, mens menn ikke gjør det. Det var ingen sammenheng mellom verken antall kvinner eller kvinneandel i ledergruppene på den ene siden, og åpen kommunikasjon, støtte og refleksivitet i ledergruppene på den andre siden. Jeg fant heller ingen forskjell mellom hvordan den kjønnsmessige minoriteten og den kjønnsmessige majoriteten opplever gruppeprosessene, eller mellom kjønnsbalanserte og kjønnsubalanserte ledergrupper i relasjon til de fire prosessvariablene som ble studert. Resultatene indikerer at biologisk kjønn er en lite egnet faktor for å studere variasjonen i norske ledergrupper.

## **Innledning**

Kvinner og menn utgjør omtrent like stor del av arbeidsstyrken i Norge i dag. Av de uteksaminerte kandidatene ved universiteter og høyskoler utgjør dessuten kvinner majoriteten<sup>1</sup>.

Likevel er kvinner underrepresentert i ledende posisjoner, herunder ledergrupper. Diverse politiske tiltak er gjennomført for å avhjelpe denne kjønnsbalansen, som for eksempel lovpålagt kjønnskvolter av kvinner i norske ASA-styrer, likestilling- og diskrimineringslovgivning og NHO sitt rekrutteringsprogram "Female Future – mobilisering av talent". Enkelte av disse tiltakene har hatt en sterk og ønsket effekt. For eksempel har kvinneandelen i alle ASA-styrer økt fra 6 prosent i 2001, til å oppfylle kravet om 40 prosent i 2009<sup>2</sup>. I lys av dette er det rimelig å anta at kvinner i økende grad vil inngå i ledergrupper i norsk arbeidsliv fremover. I denne sammenhengen er det interessant å vite mer om i hvilken grad den økende kvinneandelen påvirker prosessene i ledergruppene.

Det finnes så vidt jeg kan se ingen studier som direkte undersøker effekten av kjønn i ledergrupper, eller hvilken effekt kjønn har for gruppeprosessen i ledergrupper. Med utgangspunkt i Sosial Identitetsteori (f.eks. Tajfel & Turner, 1986) kan vi tenke oss at dynamikken i ledergrupper avgjøres av kjønn som en fremtredende egenskap når kvinner kommer inn i ledergrupper som tradisjonelt har vært forbeholdt menn. Hvordan vi trekkes mot eller tar avstand fra andre mennesker bestemmes av en kognitiv dynamikk hvor vi kategoriserer oss selv i forhold til andre (Arrow, McGrath & Berdal, 2000). Kjønn er den mest fremtredende dimensjonen hos alle mennesker og utgjør en sterk kilde for kategorisering (Stangor, Lynch, Duan & Glass, 1992). I tråd med Sosial Identitetsteori kan inntreden av kvinner i tradisjonelt mannsdominerte ledergrupper bidra til å forsterke menn som gruppe; såkalt ingruppe (Turner, 1987). Der hvor man identifiserer seg med ingruppen er effekten økt selvfølelse som følge av å være en del av gruppen, og man favoriserer medlemmer i egen gruppe på bekostning av utgruppen (Smith & Tyler, 1997). Videre regnes lederrollen som maskulin i sin art, og det finnes en rekke studier som klart dokumenterer en betydelig overlapping mellom våre kognitive skjema for mannsrollen på den ene siden og lederrollen på den andre siden, med det resultat at kvinner møter motstand (Grønhaug, Hellesøy og

---

<sup>1</sup> <http://www.ssb.no/samfunnsspeilet/utg/200504/01/index.html>

<sup>2</sup> <http://www.ssb.no/likestilling/>

Kaufman, 2006). Dette omtales gjerne som glasstaket, og behandles grundig senere i oppgaven.

I dagens organisasjonsliv, med stadig større krav til global tilpasning og innovasjon, er generelle teambaserte strukturer en tydelig tendens (Graves & Powell, 2007). Teamene består av mennesker med ulik utdannelse, alder, kjønn, etnisitet m.m., og reflekterer en felles tro på at mangfold utgjør et potensial for å oppnå resultater som ikke er mulig på et individuelt plan (f.eks. Jackson, 1996). Graves og Powell (2007) mener heterogenitet og mangfold inngår i de fleste teameffektivitetsmodeller, og peker samtidig på hensiktsmessigheten ved å isolere fokuset til kjønn alene. Ved å se på kjønn som eneste demografiske faktor er det mulig å vurdere kjønnsspesifikke dynamikker, som for eksempel kjønnsroller. Dette utgjør et hull i forskningen på effekten av kjønn i team (Graves & Powell, 2007). Denne oppgaven vil studere følgende to problemstillinger:

1. *Hva slags sammenheng er det mellom kvinneandel og gruppeprosesser i ledergrupper?*
2. *Har det betydning hvorvidt det er kvinner eller menn som vurderer gruppeprosessene?*

Studien undersøker kvinneandel på tre ulike måter:

- a) Sammenhengen mellom absolutt *antall* kvinner i ledergruppen og gruppeprosesser.
- b) Sammenhengen mellom relativ *andel* kvinner i ledergruppen og gruppeprosesser.
- c) Sammenhengen mellom *kjønnsbalansen* i ledergruppen og gruppeprosesser.

Den teoretiske forankringen for en tredeling av kjønnsvariabelen er kunnskap om hvordan minoriteter, herunder kvinner i ledergrupper påvirkes av-, og utøver innflytelse på majoriteten avhengig av minoritetens størrelse (bl.a. Allen, 1975; Asch, 1955; Clark, 1990; Moscovici, Lage & Naffrechoux, 1969; Moscovichi & Personnaz, 1980). Jeg antar at minoritetens sjanse til å få innflytelse i en ledergruppe øker sterkt der *antallet* øker fra én person til to personer, og ytteligere ved tre personer (Asch, 1955; Clark, 1990). I tråd med Theory of Social Impact (Latné, 1981) vil dette likevel bare gjøre seg gjeldende til et visst punkt, avhengig av det relative forholdet til majoriteten. Det vil derfor være hensiktsmessig å studere *kvinneandelen*. Til slutt er det interessant å teste hvorvidt mangfold i form av kjønn har effekt (Jackson, 1992; Jackson, May & Whitney, 1995; Wood, 1987; Wood, Polek & Aiken, 1985). På denne måten vektlegges ikke hvilket kjønn som er minoritet; kvinner eller menn. Det er grad av *kjønnsbalanse* som utgjør den interessante variabelen. Denne vinklingen er i tråd med en

meget omfattende kartlegging av likestilling og livskvalitet i Norge, herunder arbeidsliv, foretatt av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) i samarbeid med Nordisk Institutt for Kvinne- og Kjønnforskning i 2007 (Holter, Svare & Egeland, 2008).

## **Begreper og forskningstradisjoner**

### Hva er en ledergruppe?

En ledergruppe består typisk av de lederne som rapporterer til nærmeste sjef, og medlemskap i ledergruppen vil som oftest gi seg ut fra hvordan organisasjonskartet er utformet (Katzenbach, 1998). Ledergruppen møtes jevnlig for å informere hverandre, sette i gang, koordinere og følge opp aktiviteter, diskutere og løse problemer, samt fatte beslutninger (Bang, 2008). Ledergrupper på øverste nivå omtales gjerne som toppledergrupper. Toppledergrupper kan forstås som "the relatively small group of most influential executives at the apex of an organization" (Hambrick & Mason, 1984).

### Gruppeprosesser

Gruppeprosesser kan forstås som "the behavior or interaction patterns among group members" (Steiner, 1972). Innen forskningsfeltet ledergruppe-effektivitet presenterer Bang (2008) en modell som baserer seg på en gjennomgang av de siste 30 års forskning på effektivitet i team. Modellen skiller mellom input-, prosess- og resultatfaktorer som henviser til henholdsvis teamets rammebetingelser, faktorer som opptrer når teamet arbeider sammen (gruppeprosesser) og resultatene teamet produserer. Avgrenset til problemstillingen i denne oppgaven, gir modellen et godt rammeverk for å illustrere hvordan kjønnsvariabelen kan innvirke på ledergruppens resultater: Både som en inputfaktor, og som en variabel som påvirker prosessfaktorer. Kjønn er en gitt karakteristikk ved medlemmene av ledergruppen og således en input-faktor. Samtidig bidrar kjønn til å utløse ulike psykologiske mekanismer slik som sosial kategorisering (f.eks, Tajfel & Turner, 1986), og kan således påvirke ledergruppens resultater (output) gjennom ulike prosessfaktorer.

### Kjønn

Forskere har i flere tiår studert hvorvidt menn og kvinner er forskjellige fra hverandre på en rekke områder. To perspektiver, med ulike utgangspunkt for begrunnelsen av

kjønnsforskjeller, dominerer forskningslandskapet (Wood & Eagly, 2002). Den ene retningen forklarer forskjeller ut fra et biologisk ståsted (f.eks. Lewin, Wolgers & Herlitz, 2001), mens den andre retningen argumenterer for at kjønnsforskjeller har årsak i sosialt skapte konstruksjoner (f.eks. Eagly 1987).

En biologisk forklaring av kjønnsforskjeller tar utgangspunkt i iboende genetiske forskjeller, og at alle mennesker er enten kvinne eller mann. På den måten utgjør kjønnsvariabelen et biologisk konsekvent og stabilt karakteristika ved personen. I sin metaanalyse av årsaker til atferdsmessige kjønnsforskjeller omtaler Wood og Eagly dette som "essentialists perspectives" (Wood & Eagly, 2002 s.700). Dette kan forstås som et evolusjonpsykologisk perspektiv, der kjønns spesifikke psykologiske disposisjoner antas å være en del av menneskerasen som et resultat av genetisk tilpasning til urgamle forhold. At kvinner har investert mer i avkom gjennom pleie og omsorg, og på denne måten har utviklet seg til å være mer empatiske, fellesskapsorienterte og omsorgsfulle enn menn, er et eksempel på slik tilpasning.

Den andre retningen innen kjønnsforskningen står i skarp kontrast til det evolusjonpsykologiske perspektivet, og forstår kjønnsforskjeller som sosialt skapte konstruksjoner (Wood & Eagly, 2002). Med dette menes at individene kategoriseres på bakgrunn av sosiale standarder og tilskrivelser, som for eksempel samfunnets forventninger, oppdragelse, klasse, etnisitet og utdanning. Det sosialkonstruerte kjønns perspektivet vektlegger kjønn som et relativt begrep, ved at man betrakter kvinne og mann i relasjon til hverandre (Solberg, 1995; Wood & Eagly, 2002). Solberg peker på at typiske egenskaper ved menn vil være mest betegnende når man sammenlikner dem med samme karakteristiske egenskaper hos kvinner og omvendt. En sosial konstruksjonsforståelse av kjønn dominerer forøvrig det sosiologiske og antropologiske forskningsfeltet for å forklare inkonsistente krysskulturelle funn (Kennelly, Merz & Lorber, 2001).

Sosial rolleteori (bl.a. Archer, 1996) er et beslektet fenomen til det sosialkonstruerte kjønns perspektivet, og forutsetter at sosial atferd primært er en funksjon av læring. Gjennom sosialisering prosessen lærer mennesker hvordan man skal oppføre seg i ulike sosiale situasjoner. Forventninger knyttet til en spesiell situasjon eller oppgave omtales gjerne som sosiale roller, og kjønnsroller er de forventningene som tilskrives kvinner og menn (Eagly & Karau, 2002). Eagly peker på hvordan kjønnsrollene er mer enn bare attributter som tilskrives kvinner og menn: "Many of these expectations are normative in the sense that they describe



qualities or behavioral tendencies believed to be desirable for each sex” (Eagly 1987 s. 13). Sentralt for sosial rolleteori er at kvinner tilskrives karakteristikk som hjelpsomhet, omsorg og sympati, mens menn i større grad assosieres med uavhengighet, kontroll, aggresjon og tendens til å lede.

På grunnlag av sin metaanalyse presenterer Wood og Eagly et tredje perspektiv; ”Biosocial Origin Theory”, som integrerer det biologiske og sosiale perspektivet. Kjønnforskjeller forklares ut fra ”the interaction between the physical specialization of the sexes, especially female reproductive capacity, and the economic and social structural aspects of societies.” (Wood & Eagly, 2002 s. 699).

Terminologisk sett omtales ofte en biologisk forståelse av kjønn som ”sex”, mens ”gender” henspiller til den sosiale kjønnkonstruksjonen (Halpern, 2000). Dette terminologiske skillet anvendes imidlertid ikke konsekvent (Downing, Chan, Downing, Kwong & Lam, 2008), og finnes ikke innen norsk terminologi, men hvor vi gjerne snakker om ”biologisk kjønn”, og ”sosialt kjønn” eller ”sosialt konstruert kjønn”.

### Metodiske implikasjoner

Et biologisk skille mellom mann og kvinne er normalt sett ikke problematisk i en metodisk sammenheng. De aller fleste mennesker vil ha en klar oppfattelse av hvilket kjønn man er. Denne oppfattelsen vil som regel samsvare med vedkommendes biologiske kjønn, samt andre menneskers vurdering av hvorvidt man er mann eller kvinne. I sin modell for å beskrive mulige mangfoldsvariabler for team, kategoriserer Jackson (1996) kjønn som en ”readily-detected attribute”. Kategorien kjennetegnes av egenskaper og trekk vi umiddelbart og automatisk oppfatter ved andre mennesker. Kjønn er dessuten den mest fremtredende egenskapen også når man sammenlikner med etnisitet, alder og yrke (Stangor et al. , 1992; van Knippenberg, van Twuyver & Pepels, 1994).

Å forstå kjønn som en sosial konstruksjon derimot, byr på større metodiske utfordringer. Bems Sex Role Inventory (BSRI) forsøker å avhjelpe dette. Verktøyet behandler maskulinitet og femininitet som to uavhengige dimensjoner. På denne måten er det mulig å beskrive en person som maskulin, feminin eller androgyn (nøytral) som en funksjon av forskjellene

mellom personens tilslutning til maskuline og feminine personlighetskarakteristikk, uavhengig av vedkommendes biologiske kjønn (Bem, 1974).

Denne studien tar sikte på å bidra til økt forståelse av kjønn ut fra Wood og Eagly's (2002) Biosocial Origin Theory. Utgangspunktet for å undersøke sammenhenger mellom kjønn og gruppeprosesser vil være teamkartleggingsinstrumentet AFF<sup>3</sup> Ledergruppeprofil 2005-2007 sine oppstilte kategorier for kjønn som er mann og kvinne. Fordi biologisk kjønn normalt utgjør en stabil og synlig karakteristikk ved oss mennesker, bidrar dette til sterkt samsvar mellom den enkelte respondent og de øvrige gruppemedlemmenes opplevelse av kjønnsvariabelen for den enkelte, og dette er vesentlig for denne studien som undersøker prosesser på gruppenivå. Biologisk kjønn utgjør dessuten grunnlaget for lovbestemt kvotering til norske ASA-styrer, slik at kategoriseringen er praktisk relevant for norsk organisasjonsliv. Mulige sosiale faktorer diskuteres på bakgrunn av Biosocial Origin Theory som antar at effekten av kjønn er et resultat av et samspill mellom biologisk kjønn og sosiale faktorer.

#### Finnes det et glasstak?

Det såkalte glasstaket er et begrep som går igjen i forbindelse med kvinner og ledelse (f.eks. Albrecht, Björklund & Vroman, 2003; Eagly, 2003; Solberg, 1995). Glasstaket er et billedlig begrep for å beskrive en barriere som er til hinder for at kvinner kan nå høyt i ledelseshierarkiet. Solberg (1995) hevder at "glasstaket utgjøres av usynlig og synlige, bevisste og ubevisste mekanismer i organisasjonen. Glasstaket opprettholdes både av kvinner og menn. Det kan forklares med organisasjonens hierarkiske oppbygning, og ulike lederstiler forårsaket av kjønnetts ulike oppdragelsesmønstre" (s. 21). Glasstaket referer til forhold som ligger utenfor den enkelte kvinnelige medarbeiders kontroll, slik at kvinner i kraft av å være kvinner har dårligere forutsetninger for karriereutvikling enn menn.

Statistikk på kvinnerepresentasjon i høyere lederposisjoner indikerer at et slikt glasstak eksisterer. Det er imidlertid en betydelig forskjell mellom privat og offentlig sektor. Arbeidsmarkedsstatistikken (AKU) viser at for hele det private næringslivet utgjør kvinner 18 prosent av topplederne, mens tilsvarende tall fra offentlig sektor viser 30 prosent kvinner<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Administrativt Forskningsfond ved Handelshøyskolen i Bergen

<sup>4</sup>[http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/tema/likestillingsomradet/kjonn\\_og\\_makt/kjonn-og-makt.html?id=439460](http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/tema/likestillingsomradet/kjonn_og_makt/kjonn-og-makt.html?id=439460)

Avgrenset til bedrifter med mer enn ti ansatte reduseres andelen kvinnelige toppledere til 10 prosent<sup>5</sup>, og bare 5 av 224 norske børsselskaper har en kvinnelig toppleder<sup>6</sup>. Solberg (1995) forutsetter at glasstaket eksisterer, og peker på hvordan forståelsen av årsakene til glasstaket kan bidra til å spreng det. Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) arbeider aktivt for flere kvinner i lederposisjoner med bakgrunn i behovet for økt konkurransekraft. I Drakes rapport på oppdrag fra NHO; "Female Future – Mobilisering av talent", understrekes det at kvinnerelaterte barrierer for å innta nøkkelposisjoner i arbeidslivet utgjør en trussel mot økt nivå og kompetanse i norske styrer: "Målet er ikke å rekruttere kvinner inn i styrer for enhver pris, men å utvide rekrutteringsgrunnlaget og på den måten unngå å skusle bort fremragende kvinnelige lederemner" (Drake, 2003, s.1).

Et interessant spørsmål i denne sammenhengen er hvordan kvinners opplevelse av seg selv påvirker deres egen oppfattelse av hvorvidt de er egnet til ledende posisjoner i arbeidslivet, noe som igjen kan ha innvirkning på graden av kvinnerepresentasjon i lederstillinger. I sin "lack-of-fit model" foreslår Heilman (1983) at i den grad det ikke er samsvar mellom en arbeidsrolle og individets attributter, vil vedkommende oppleve utilstrekkelighet ("lack-of-fit") til arbeidsrollen, noe som fører til minskende forventninger til prestasjon, økt forventning om å feile og lavere forventning om suksess. Videre vil effekten av dette være lavere selvevaluering og evaluering av andre (Heilman, 1983). Fordi lederrollen i sin natur tradisjonelt sett regnes som maskulin (f.eks. Yoder, 2001) vil kvinner, i tråd med Heilmans modell, ha dårligere forutsetninger for å innta og lykkes i ledende posisjoner. I en eksperimentell studie undersøkte Heilman og Kram (1983) hvordan kvinner tenker at andre vurderer dem på arbeidsplassen. Resultatene viser at kvinner i større grad enn menn antar at andres vurdering av dem er negativ. Dette var tilfelle uavhengig av hva slags innsats man skulle vurderes etter (ansvar, resultater m.m.), og om den man ble vurdert av var kvinne eller mann. Funnene er konsistente også for kvinner på høyere nivå i organisasjonen. Studien kan bidra til forståelsen av kvinners atferd i arbeidslivet, og kan også sees i sammenheng med antakelsen om selvoppfyllende profeti (Rosenthal & Jacobsen, 1968). Teorien om selvoppfyllende profeti handler om hvordan andres forventninger og grunnløse teorier om personer påvirker hvordan disse menneskene er og blir. På den måten vil både kvinners og

---

<sup>5</sup>[http://www.ssb.no/vis/magasinet/slik\\_lever\\_vi/art-2003-06-03-01.html](http://www.ssb.no/vis/magasinet/slik_lever_vi/art-2003-06-03-01.html)

<sup>6</sup> <http://www.regjeringen.no/nndep/nhd/Aktuelt/Taler-og-artiklar/taler-og-artiklar-av-ministeren/narings--og-handelsminister-brustad/2009/hvor-er-de-kvinnelige-topplederne.html?id=548455>

menns antakelse om at kvinner presterer dårligere i ledende posisjoner enn menn, potensielt produsere nettopp denne forskjellen hos kvinnelige ledere (Worell, 2002).

Rollekongruensteori om fordommer mot kvinnelige ledere (Eagly & Karau, 2002), systematiserer de underliggende mekanismene for Heilman med kollegaer sin "lack-of-fit model" (1983) beskrevet ovenfor. Eagly og Karau foreslår at manglende samsvar mellom den kvinnelig kjønnsrollen og lederrollen fører til to former for fordommer: 1) Man opplever kvinner som mindre egnet til potensielle lederroller enn menn, eller 2) atferden i en lederrolle evalueres som mindre fordelaktig der den knyttes til en kvinne enn når den knyttes til en mann. Konsekvensene av dette vil være flere negative holdninger til kvinnelige ledere enn til mannlige ledere, kvinner vil ha dårligere forutsetninger for å innta lederposisjoner enn for menn, og å være suksessfulle, effektive ledere.

Eagly (2003) peker på mulige årsaker til hvorfor stadig flere kvinner inntar høyere lederstillinger. I følge Eagly er lederrollen redefinert i retning av å inkludere mer feminine og androgyne attributter samtidig som kvinner i større grad har adoptert maskuline attributter. På denne måten utjevnes differansen, og man beveger seg mot et nøytralt (androgynt) midtpunkt. Som Eagly argumenterer; et nøytralt midtpunkt er fortsatt ikke nådd, og dette kan forklares med at endringene mot det maskuline hos kvinner fortsatt møter motstand. En metaanalyse av 61 eksperimentelle studier der man studerte hvordan ledere ble evaluert, gir støtte for en slik antakelse (Eagly, Makijani og Klonsky, 1992): Kvinnelige ledere ble vurdert dårligere enn mannlige ledere når ledelsen ble gjennomført i stereotypisk maskulin stil.

### **Teori og hypoteser**

I denne studien vil jeg undersøke sammenhengen mellom kvinneandel i ledergrupper og ulike gruppeprosessvariabler. I det følgende gis en oversikt over prosessvariablene i studien, og en presentasjon av relevante studier i sammenheng med hypotesene og forskningsspørsmålene jeg ønsker å studere. Prosessvariablene i studien er:

- Åpen kommunikasjon
- Støtte
- Relasjonskonflikt
- Refleksivitet

## Åpen kommunikasjon

Kommunikasjon har blitt beskrevet som ”hertet av gruppeatferd” (Shaw, 1981), og essensen av sosiale systemer (Katz & Kahn, 1978). Åpen kommunikasjon kan defineres som ”a propensity to tolerate, encourage, and engage in open, frank expression of views” (Amason & Sapienza, 1997 s. 499). Åpen kommunikasjon utgjør noe mer enn bare oppgaverelatert kommunikasjon, og omfatter også personlige meninger, instruksjoner, kritikk, forslag, klager og ideér (Rogers, 1987). Åpenhet i team kjennetegnes av gruppemedlemmenes villighet til å håndtere problemer, at nødvendige saker og situasjoner diskuteres, og at gruppemedlemmene bidrar til å skape et miljø hvor den enkelte fritt kan dele det de har på hjertet og utveksle ideér (La Fasto & Larson, 2001).

Åpen kommunikasjon er uttrykk for samarbeidsorientert atferd (Costa, Roe & Taillieu, 2001), og det finnes studier som indikerer at det er en positiv sammenheng mellom åpen kommunikasjon og teameffektivitet (La Fasto & Larson, 2001). For eksempel er åpen kommunikasjon positivt relatert til møteeffektivitet og deltakertilfredshet (Nixon & Littlepage, 1992), og negativt relatert til oppgaveklarhet (Wilson & Malik, 1995).

Så vidt jeg kan se er det ikke gjennomført studier som direkte undersøker sammenhengen mellom kjønn og åpen kommunikasjon i team og arbeidsgrupper. Samtidig finnes det studier som sier noe om hvordan kvinner kommuniserer forskjellig fra menn, og som indikerer større åpenhet hos kvinner enn hos menn. En fersk studie viser at kvinnelige gynekologer var mer pasientorientert i sin kommunikasjon med pasientene, og mer relasjonsbyggende enn sine mannlige kollegaer (Christen, Alder & Bitzer, 2008). Den pasientorienterte kommunikasjonsstilen førte til høyere grad av tilfredshet og samarbeid hos pasientene. Man fant dessuten at de kvinnelige gynekologene var mer oppmuntrende til å fatte beslutninger i fellesskap med pasientene, og hadde bedre forståelse for pasientenes psykososiale problemer. Denne effekten var imidlertid liten. Ved bruk av regresjonsanalyse fant man likevel at det ikke var kjønn, men kjønnsrelatert kommunikasjonsstil (pasientorientert kommunikasjon) som predikerte pasientenes tilfredshet. Dette indikerer at en slik kommunikasjonsstil kan læres, og ikke er kjønnsdeterminert.

Relevant for dagens organisasjonsliv er virtuell kommunikasjon. Waldvogel (2007) har gjennomført en studie av hvordan kvinner og menn starter og avslutter e-post kommunikasjon på arbeidsplassen. Resultatene viser at kvinner i større grad enn menn anerkjenner den man

kommuniserer med, og bruker hilsinger og avslutninger hyppigere. Kvinner bruker adressatens navn i større grad enn menn. Et interessant funn var at der menn først startet e-posten med adressatens navn, var dette mest sannsynlig der mottakeren var en mann eller en gruppe fremfor en kvinne. Motsatt mønster var tilfelle for kvinner som i større grad adresserte menn med navn enn der de skrev til kvinner.

Diverse andre studier viser kjønnsforskjeller i tilknytning til ulike former for kommunikasjon. For eksempel er det funnet støtte for at kvinner har en større tilbøyelighet enn menn til å betros seg til andre i forhold til egne følelser og detaljer rundt situasjonen man står ovenfor (Coyne & Fiske, 1992; Lyon, Mickelson, Sullivan & Coyne, 1998).

Studiene over indikerer at kvinner som gruppe er mer åpne i sin kommunikasjon enn menn som gruppe. Jeg finner det ikke usannsynlig at det skjer noe med kommunikasjonskvaliteten i ledergruppen som følge av økende kvinneandel i gruppen. Konkret foreslår jeg at det er en positiv sammenheng mellom antall kvinner som er medlem av en ledergruppe, og hvor åpen kommunikasjonen mellom medlemmene er. Hvorvidt det er *antallet* kvinner eller *andelen* kvinner som vil påvirke kommunikasjonskvaliteten i gruppene har vi ingen støttepunkter for å si noe om. Jeg foreslår derfor at både det absolutte antallet kvinner og andelen kvinner i ledergruppene, vil være positivt relatert til graden av åpen kommunikasjon.

#### *Hypotese 1(H1)*

- a) *Antall kvinner i ledergrupper er positivt relatert til åpen kommunikasjon.*
- b) *Kvinneandelen i ledergrupper er positivt relatert til åpen kommunikasjon.*

#### Støtte

Kollegaer er en viktig kilde til støtte (Parris, 2003). Dette omtales gjerne som ”coworker support” og kan fremkomme i mange former (Behr, Jex, Stacy & Murray, 2000) blant annet i form av instrumentell, informativ og emosjonell støtte (f.eks. Rosseau, Salek, Aubé & Morin, 2009). Med emosjonell støtte menes der gruppens medlemmer bidrar med omsorg, empati, og kjærlighet; for eksempel lytte til andres personlige problemer, mens instrumentell støtte refererer til den håndfaste hjelpen gruppemedlemmene kan tilby; for eksempel ved å gjennomføre andre gruppemedlemmers tiltenkte oppgaver (Rousseau et al., 2009). Informativ støtte refererer til forsyning av relevant informasjon med hensikt å hjelpe individet å mestre

aktuelle vanskeligheter, typisk i form av råd og veiledning i håndteringen av problemet (Cohen, 2004). Den siste tiden har forskere befattet seg med en spesifikk type støttende gruppeatferd for team som omtales som "backing up-behaviour" (Barnes, Hollenbeck, Wagner, DeRue, Nahrgang og Schwind, 2008). Backing-up behaviour defineres som "the discretionary provision of resources and task-related effort to another member of one's team that is intended to help that team member obtain the goals as defined by his or her role" (Porter, Hollenbeck, Ilgen, Ellis, West & Moon, 2003, s.391). Felles for de ulike formene for støtte er en villighet til å sette gruppens mål foran sine egne særinteresser, være lett å samarbeide med og å demonstrere en vilje til å hjelpe andre til å oppnå det de prøver å få til (La Fasto & Larson, 2001). Således velger jeg å benytte La Fasto & Larsons forståelse av støtte som er "a desire and willingness to help others succeed," (La Fasto & Larson, 2001 s. 14).

Sosial støtte i nære forhold har vært fokus for kjønnsrolleforskningen og det knyttes ulike forventninger til den kvinnelige og mannlige kjønnsrollen. Eagly og Koenig (2006) hevder for eksempel at: "Included in gender roles is the expectation that women are more helpful than men in providing personal support and nurturance in close relationships" (s. 169). Disse forventningene utledes fra observasjon av kvinners atferd i kvinnelige kjønnsroller, som det å være mor eller hustru, og oppmuntring av kvinner til å være empatiske, sympatiske og vennlig innstilt ovenfor andre mennesker.

Støtte fra andre er et fundamentalt behov hos alle mennesker uavhengig av kjønn (Baumeister & Sommer, 1997). Samtidig er det gjort en rekke studier som indikerer at menn og kvinner er ulike i sin relasjon til andre. For eksempel har menn en sterkere tendens til å beskrive seg selv som separate fra andre individer, mens kvinner beskriver seg selv i relasjon til andre i større grad enn menn (Maddux & Brewer, 2005). I tråd med dette foreslår Cross og Madson at kvinner er "interdependent" konstruert ved at kvinner inkluderer andre i skjemaet av seg selv, og menn er "independent" konstruert på den måten at menn fremhever egne trekk og ekskluderer andres påvirkning i sitt self-skjema (Cross & Madison, 1997).

Forskning viser at kvinner har en annen vennskapsstil enn menn ovenfor venner av samme kjønn. Kvinner uttrykker seg mer emosjonelt og viser større grad av samarbeid og intimitet (f.eks. Caldwell & Peplau, 1982; Duck & Wright, 1993). I tillegg indikerer studier at kvinner er mer sosialt støttende i grupper bestående av både kvinner og menn, for eksempel

rapporterer menn større grad av aksept, intimitet og emosjonell støtte fra sine kvinnelige enn sine mannlige venner (Buhrke & Fuqua, 1987).

Spørsmålet er om funn fra nære personlige relasjoner vil være gyldige også i mer formelle grupper som for eksempel en ledergruppe. I sin metaanalyse av kjønnsforskjeller i gruppeprestasjoner fant Wood (1987) at menn presterte bedre på fysiske og matematiske oppgaver, mens kvinner presterte bedre på verbale oppgaver. Denne forskjellen ble forklart med kvinner og menns ulike måte å samhandle på i grupper. Menn inntar oftere en oppgaveorientert interaksjonsstil, mens kvinner er mer relasjonsorienterte.

Det er solid støtte for at kvinner i større grad enn menn aktivt oppsøker og mottar støtte fra andre enn menn (f.eks. Olson & Shultz, 1994), og flere studier viser at kvinner, i større grad enn menn, utøver sosial atferd og kommunikasjon som har til formål å virke støttende og inkluderende på andre (f.eks. van den Brink-Muinen, van den Dulmen, Messerli-Rohrbach & Bensing, 2002). Å arbeide sammen med andre i en felles støttende form, fremfor på en konkurrerende eller hierarkisk måte, omtales gjerne som "communal social relationship" (Ellis, Hersberger, Field, Wersinger, Pellis, Geary et al. 2008), og dette er mer karakteristisk for kvinner enn for menn (Duck & Wright, 1993; Eagly, 1987). På den andre siden gir studier støtte for at menn har en større tilbøyelighet til å inngå i "agentic social relationships", som kan forstås som arbeidsmåter som har som formål å utvikle en annens agenda fremfor sin egen (Ellis et al., 2008).

Studiene over indikerer at kvinner er mer støttende i sin atferd enn menn. Med økende kvinneandel i ledergrupper, antar jeg at det skjer noe med graden av støtte i ledergruppen. Hvorvidt det er antallet kvinner eller andelen kvinner som vil påvirke graden av tillit og støtte i gruppene vet vi ikke. Jeg foreslår derfor at både absolutt antall kvinner og andel kvinner i ledergruppene vil være positivt relatert til graden av støtte.

#### *Hypotese 2 (H2)*

- a) Antall kvinner i ledergrupper er positivt relatert til støtte.*
- b) Kvinneandelen i ledergrupper er positivt relatert til støtte.*



## Refleksivitet

Refleksivitet er en del av det å utvise læringsatferd i grupper (Edmondson, 1999), og kan defineres som "the extent to which group members overtly reflect upon the groups objectives, strategies and processes, and adapt them to current or anticipated endogenous or environmental circumstances" (West, 1996, s. 559).

Hawkins og Power (1999) studerte eventuelle forskjeller mellom menn og kvinner i gruppediskusjoner i beslutningsgrupper. Resultatene viser ingen signifikante kjønnsforskjeller i tilknytning til hvorvidt menn og kvinner stiller spørsmål i ulikt omfang. Derimot fant de kjønnsforskjeller i forhold til spørsmålenes innholdsmessige art. Spørsmålene som ble stilt under eksperimentet ble klassifisert, og blant de fem kategoriene fant man at kvinner i større grad enn menn stiller undersøkende spørsmål. I tillegg viser resultatene at menn i større grad introduserer nye emner gjennom spørsmål, mens kvinner stiller spørsmål knyttet til emner som allerede er introdusert.

Både det å stille undersøkende spørsmål, og å vurdere nye spørsmål og vinklinger øker sjansen for at gruppens medlemmer oppdager noe nytt, får en dypere forståelse av temaet som diskuteres og blir klar over sterke og svake sider ved gruppens fungering (Edmondson, 1999). Studien indikerer at både kvinner og menn bidrar til refleksivitet i beslutningsgrupper, dog på ulike måter.

Refleksjon og tilpasning er de to sentrale elementene av refleksivitetskonseptet (West, 1996). Evnen til å skifte kurs i form av å la seg overtale eller skifte mening vil kunne være en form for tilpasning. En rekke studier undersøker hvorvidt menn og kvinner er ulikt relatert til det å skifte mening (Ellis et al., 2008). Funnene er inkonsistente. Mange studier har ikke funnet signifikante forskjeller mellom kjønnene (f.eks. Eagly, 1978), mens det i andre studier er funnet kjønnsforskjeller (f.eks. Eagly & Carli, 1981). Der man har funnet kjønnsforskjeller er kvinner noe mer tilbøyelige til å skifte mening enn menn.

Studiene beskrevet over indikerer at kvinner og menn ikke skiller seg fra hverandre med hensyn til refleksivitet. Konkret foreslår jeg at det ikke finnes en sammenheng mellom antall kvinner og andel kvinner, og grad av refleksivitet i ledergrupper.

### *Hypotese 3 (H3)*

- a) Det er ingen sammenheng mellom antall kvinner og refleksivitet i ledergrupper.*
- b) Det er ingen sammenheng mellom kvinneandel og refleksivitet i ledergrupper.*

### Relasjonskonflikt

Relasjonskonflikt kan defineres som "interpersonal incompatibilities among group members, which typically includes tension, animosity, and annoyance among members within the group" (Jehn, 1995 s.258).

Studier viser at mellommenneskelige konflikter oftest har negative konsekvenser for organisasjonen (Amason, 1996; De Dreu & Weingart, 2003). I følge Amason og kollegaer greier effektive team å stimulere frem kognitive konflikter, samtidig som de holdt i sjakk affektive personkonflikter. Åpen kommunikasjon var en av fire faktorer som kjennetegnet de team som klarte å skille på denne måten (Amason, Thompson, Hochwarter & Harrison, 1995). Jehn (1997) konkluderer med at der gruppemedlemme "have a high level of respect for one another, they will be able to endure a high level of cognitive conflict without interpreting the conflict as being a relationship problem" (Jehn, 1997 s.96).

Relasjonskonflikter innebærer ulike negative emosjoner (Jehn, 1995), herunder sinne (Ekman & Friesen, 1975). Sinne oppstår typisk som en respons på en faktisk eller antatt trussel, der man hindres eller avbrytes, eller der man opplever å bli oversett eller urettmessig utsatt for ubehageligheter (Averill, 1982). Sinne er en vanlig opplevd og uttrykt emosjon hos både kvinner og menn (Kring, 2000). Studier viser ingen forskjell mellom hvor ofte og intenst menn og kvinner uttrykker sinne (f.eks. Allen & Haccoun, 1976), men det er funnet støtte for kjønnsforskjeller i sammenheng med hvordan menn og kvinner uttrykker sinne. For eksempel fant Deffenbacher, Oetting, Lynch og Morris (1996) at menn er mer verbale enn kvinner i uttrykkelsen av sinne. Videre fant Blier og Blier-Wilson (1989) at menn er mer komfortable med å uttrykke sinne ovenfor menn enn ovenfor kvinner, mens kvinner er mer komfortable med å uttrykke sinne ovenfor andre kvinner.

AFI-studien som kartla likestilling og livskvalitet i Norge, undersøkte blant annet sammenhengen mellom kjønn og konfliktnivå på norske arbeidsplasser (Holter et al. 2008). Resultatene viste at kvinnedominerte arbeidsplasser er mer konfliktfylte enn mannsdominerte

arbeidsplasser, og at det er minst relasjonskonflikt på arbeidsplasser som var kjønnsbalanserte. Utover denne studien har det ikke lyktes meg å finne studier som undersøker eventuelle sammenhenger mellom kjønn og graden av relasjonskonflikt i grupper. Det finnes imidlertid flere studier som undersøker kjønn i sammenheng med preferanse for løsningsstrategier der konflikt allerede er et faktum. For eksempel er det funnet støtte for at menn er mer tilbøyelige enn kvinner til å oppmuntre til konkurrerende strategier fremfor å løse uenigheter ved å inngå kompromisser (Rahim, 1983; Rossi & Todd-Mancillas, 1987). Andre studier har imidlertid ikke funnet signifikante kjønnsforskjeller i sammenheng med preferert konfliktløsningsstrategi (Temkin & Cummings, 1986).

Funn fra tidligere forskning på kjønn og relasjonskonflikt synes å være inkonsistent. I tillegg har studiene begrenset overføringsverdi til den spesifikke arenaen ledergrupper er. Således utgjør de omtalte studiene lite robuste forankringer for å anta en hypotese om en sammenheng mellom kjønn og relasjonskonflikt i ledergrupper. Vi vet heller ikke om en eventuell assosiasjon vil være negativ eller positiv. Jeg setter derfor ikke opp en hypotese om sammenhengen mellom kvinner og relasjonskonflikt i ledergrupper, men velger heller å stille et åpent spørsmål om det er en sammenheng mellom kjønn og relasjonskonflikt i ledergrupper:

*Spørsmål 1(S1):*

*S1a) Hva slags sammenheng er det mellom antall kvinner og relasjonskonflikt i ledergrupper?*

*S1b) Hva slags sammenheng er det mellom kvinneandel og relasjonskonflikt i ledergrupper?*

Et annet funn i AFI-studien (Holter et al. 2008), indikerer at sammenhengen mellom relasjonskonfliktnivå og kjønn er et komplekst fenomen. I en utdypende analyse av de konfliktfylte kvinnedominerte arbeidsplassene, viste det seg at det var *mennene* som opplevde sterkest grad av konflikt på disse arbeidsplassene. Tilsvarende, var det kvinnene som opplevde mest konflikt på de mannsdominerte arbeidsplassene. Funnene gir grunnlag for i hvert fall to antakelser: For det første synes det å ha betydning *hvilket kjønn* som vurderer prosessene på arbeidsplassen fordi observasjonene fordelte seg ulikt for menn og kvinner til tross for at de tilhørte samme arbeidsplass. For det andre kan det være avgjørende hvorvidt den enkelte er del av den *kjønnsmessige minoriteten* eller ikke, fordi sammenhengen mellom

kjønn og opplevd relasjonskonflikt ikke fulgte ett av kjønnene, men det kjønn som var i mindretall. På bakgrunn av disse funnene antar jeg at det vil være av betydning hvorvidt det er menn eller kvinner som vurderer om det er relasjonskonflikt i ledergruppene. Videre antar jeg at det å være i kjønnsmessig minoritet, bidrar til at man opplever mer relasjonskonflikt enn om man er i kjønnsmessig majoritet. Utvalget i denne studien består primært av mannsdominerte ledergrupper, og i tråd med AFI studien antar jeg at det er kvinner som opplever mer konflikt enn menn. Konkret foreslår jeg følgende hypoteser:

#### *Hypotese 4 (H4)*

- a) Sammenhengen mellom **antall kvinner** og relasjonskonflikt avhenger av om det er menn eller kvinner som vurderer prosessene i ledergruppene. Det vil være en sterkere sammenheng mellom antall kvinner i gruppene og kvinnes opplevelse av relasjonskonflikt enn mellom antall kvinner i gruppene og mennenes opplevelse av relasjonskonflikt.*
- b) Sammenhengen mellom **kvinneandel** og relasjonskonflikt avhenger av om det er menn eller kvinner som vurderer prosessene i ledergruppene. Det vil være en sterkere sammenheng mellom kvinneandelen i gruppene og kvinnes opplevelse av relasjonskonflikt enn mellom kvinneandelen i gruppene og mennenes opplevelse av relasjonskonflikt.*

#### *Hypotese 5 (H5)*

- a) Kvinner opplever mer konflikt i ledergrupper når menn utgjør den kjønnsmessige majoriteten i ledergruppen.*
- b) Menn opplever mer konflikt i ledergrupper når kvinner utgjør den kjønnsmessige majoriteten i ledergruppen.*

### Mangfold og kjønnsbalanse

Hypotesene og de åpne spørsmålene som er presentert så langt, tar sikte på å undersøke sammenhengen mellom *antall* og *andel* kvinner i forhold til fire avhengige variabler. Men kan det tenkes at det ikke er kjønn i seg selv som er den interessante variabelen, men *sammensetningen* av kjønnene i form av mangfold? I sin metastudie av teameffektivitet i ledergrupper gir Mathieu, Maynard, Rapp og Gilson, (2008) en omfattende gjennomgang av mangfoldsvariabelen. Mangfold er en kompleks inputfaktor i teameffektivitetsmodeller som

også omfatter kjønn. Studier viser at mangfold i form av kvinneandel i grupper er negativt assosiert med relasjonskonflikt, organisasjonstilhørighet og prestasjon (Mathieu et al., 2008). Der man har kontrollert for tidsvariabelen blir resultatene imidlertid varierende. I noen studier er sammenhengen mellom mangfold og relasjonskonflikt konstant, mens andre studier viser mindre eller ingen effekt.

En annen mangfoldsvariabel, som omtales i metastudien, er "faultlines" (Mathieu et al. 2008). Med faultlines menes "hypothetical dividing lines that split a group into subgroups based on one or more attributes, (e.g. demographic, functional and educational background, geographical location, etc.)" (Mathieu et al., 2008 s.439). Altså kan en slik delingslinje blant annet være kjønn. Studier viser at sterke faultlines korrelerer negativt med ulike tilstander som samhörighet og atferdsintegrasjon. På den annen side fant Lau og Murnighan (2005) at sterke faultlines assosieres med lavere konfliktnivå, mer gruppelæring, psykologisk trygghet og teamtilfredshet (Mathieu et al. 2008).

I følge Tjosvold bør heterogene grupper utnytte sin heterogenitet gjennom konstruktive kontroverser, og har funnet støtte for dette i flere studier (Tjosvold, 1997). Konstruktive kontroverser referer til situasjoner der en persons ideér, informasjon, konklusjoner, teorier og meninger er uforenelige med andres og man forsøker å komme til enighet. Diskusjonene kjennetegnes av at man åpent debatterer med hverandre og lar ulike syn og perspektiver på en sak komme tydelig til uttrykk (Johnson, Johnson & Tjosvold, 2000). Grupper som benytter seg av konstruktive kontroverser skaper bedre beslutninger og kommer frem til bedre problemløsninger enn grupper som enten a) havner i destruktive kontroverser eller b) glatter over uenighetene (Tjosvold, 1997).

Hvorvidt det foreligger forskjeller mellom menn og kvinners atferd i arbeidslivet har i flere studier vist seg å avhenge av kjønnfordeling på arbeidsplassen. I sin metastudie fant Eagly og Johnsen (1990) at både menn og kvinners lederstil var mer oppgaveorientert når miljøet var antallmessig dominert av ledere av deres eget kjønn, eller når den aktuelle lederrollen ble ansett for å være i samsvar med deres eget kjønn. En annen metastudie fant at homogene arbeidsgrupper bestående av menn presterte bedre enn homogene arbeidsgrupper bestående av kvinner. Samtidig fant man en svak tendens til at arbeidsgrupper bestående av begge kjønn, presterte bedre enn både homogene kvinnegrupper og homogene grupper av menn (Wood, 1987).

Som omtalt over, fant AFI støtte for at det var høyere grad av konflikt på arbeidsplasser dominert av kvinner, enn på arbeidsplasser dominert av menn (Holter et al., 2008). Lavest rapportert konfliktnivå fant man imidlertid på *kjønnsbalanserte* arbeidsplasser, der kvinner og menn utgjorde like store deler av arbeidsstokken. Den samme studien fant også at kjønnsbalanse er best i forhold til mindre forekomst av forskjellsbehandling på bakgrunn av kjønn, og at jobbtilfredsheten var høyere på kjønnsbalanserte arbeidsplasser.

Med utgangspunkt i studiene beskrevet ovenfor foreslår jeg at kjønnsbalanserte grupper kjennetegnes av mer ønskverdige gruppeprosesser som åpen kommunikasjon, støtte og refleksivitet, og mindre uhensiktsmessige prosesser i ledergrupper i form av relasjonskonflikt enn ledergrupper med liten grad av kjønnsbalanse. Konkret foreslår jeg følgende hypotese:

#### *Hypotese 6 (H6)*

*Kjønnsbalanserte ledergrupper opplever høyere grad av a) åpen kommunikasjon, b) støtte og c) refleksivitet, samt lavere grad av d) relasjonskonflikt enn ledergrupper med lav grad av kjønnsbalanse.*

## Metode

Denne studien er en kvantitativ studie av 230 ledergrupper i Norge. Jeg undersøkte sammenhengen mellom kjønn på den ene siden, og fire ulike prosessvariabler; åpen kommunikasjon, støtte, relasjonskonflikt og refleksivitet på den andre siden. I tillegg undersøkte jeg hvorvidt eventuelle forskjeller avhenger av om det var menn eller kvinner som vurderte gruppeprosessene, og om det er forskjell på hvordan den kjønnsmessige minoriteten og den kjønnsmessige majoriteten opplever relasjonskonflikt i ledergruppene. Tilslutt sammenliknet jeg kjønnsbalanserte ledergrupper med ledergrupper som ikke er kjønnsbalanserte.

## Uvalg

Utvalget som utgjør grunnlaget for denne studien, består av 1513 respondenter fordelt på 230 ledergrupper i Norge. Antall kvinner er 447, og tilsvarer en kvinneandel på 29,5 prosent. I benyttelsen av instrumentet AFF Ledergruppeprofil, angis blant annet ledergruppenes størrelse i kategorier (se tabell 1), og vi har derfor ikke et nøyaktig tall på gruppestørrelsene. Likevel utgjør de kategoriske størrelsene et godt estimat fordi kategoriene er konstruert med en lav spennvidde, for eksempel 4-6 medlemmer. Omtrent halvparten av ledergruppene (51 prosent) består av 4-6 medlemmer, og 34 prosent av gruppene består av 7-9 medlemmer. Gjennomsnittlig antall kvinner per ledergruppe er 1,97 (SD=1,59). Overvekten av utvalget (64 prosent), har høyere grad universitets- eller høyskoleutdannelse, og 23 prosent har lavere grad universitets- eller høyskoleutdannelse. De fleste respondentene (42,8 prosent), inngår i alderskategorien 41-50 år. Dernest er 26,8 prosent i alderskategorien 31-40 år, mens 23,9 prosent av utvalget er i alderskategorien 51-60 år.

Tabell 1

*Tabellen viser hvordan utvalget fordeler seg prosentvis for variablene kjønn, antall medlemmer i ledergruppene, alder og utdannelsesnivå.*

		Antall					
Kjønn	Prosent	medlemmer	Prosent	Alder	Prosent	Antall år utdannelse	Prosent
Mann	70,5	1-3	5	≤30 år	1,7	Grunnskole	0,4
Kvinne	29,5	4-6	51	31-40 år	26,8	Vidergående skole	8,3
		7-9	34	41-50 år	42,8	Høyere grad universitet/høyskole	23
		10-12	7	51-60 år	23,9	Lavere grad universitet/høyskole	64
		≥13	3	≥61 år	4,8	Doktorgrad eller mer	4,3

Ledergruppene representerer både privat og offentlig sektor, med henholdsvis 70 prosent fra privat sektor og 30 prosent fra offentlig sektor. Ledergruppene har geografisk ulik plassering, der ledergrupper fra Øst-, Vest- og Sørlandet er representert. Ingen ledergrupper fra Nord-Norge inngår i datamaterialet. Ledergruppene arbeider i mellomstore og store organisasjoner. Altså utgjør dataene ikke et representativt utvalg for norske ledergrupper, med de begrensninger i resultatenes overføringsverdi til alle ledergrupper i Norge dette medfører.

### Prosedyre

Det opprinnelige datautvalget bestod av 366 ledergrupper med 2407 respondenter, men er redusert til 230 ledergrupper og 1513 respondenter gjennom følgende prosedyre:

For å sikre at det var mange nok ledere fra hver gruppe som besvarte spørreskjemaet, fjernet jeg ledergrupper med færre respondenter enn laveste alternativ i størrelseskategorien gruppen er kodet for. Med andre ord måtte minst fire medlemmer, fra en ledergruppe som hadde krysset av at de var 4-6 personer i gruppen, besvare spørreskjemaet for at de skulle bli med i utvalget. Jeg ekskluderte også ledergrupper der respondentene i samme ledergruppe ikke har angitt samsvarende rapportering av ledergruppens totale antall medlemmer.

Det er benyttet to versjoner av kartleggingsverktøyet AFF Ledergruppeprofil i datainnsamlingen. Et tredje og siste kriterium for å inngå i datagrunnlaget for *denne* studien er at samtlige respondenter har svart på de samme utsagnene, uavhengig av hvilken versjon som er benyttet. Det vil si at datamaterialet for denne studien er basert på minste felles multiplum for 2005, og 2005-2007-versjonene av AFF Ledergruppe Profil. For å oppnå dette er utsagn med ulik ordlyd i versjonene utelatt fra datamaterialet. Det samme er tilfelle for utsagn som kun inngår i én av de to versjonene. De nye skalaene ble deretter analysert for å undersøke skalaenes indre konsistens, rapportert ved Cronbachs alpha reliabilitets koeffisient ( $\alpha$ ), og det er disse skalaene som er benyttet i studien, (se appendiks A).

Datainnsamlingen har funnet sted i tidsrommet 2005-2008, og er samlet inn av AFF fra deltakere i lederutviklingsprogrammer i regi av AFF. Omtrent 30 prosent av ledergruppene har deltatt i Solstrandprogrammet, eller AFF Yngre Ledere programmet (AYL). De resterende



70 prosent av respondentene har deltatt i bedriftsinterne lederutviklingsprogram<sup>7</sup>. Felles for lederutviklingsprogrammene er målet om å gjøre ledergruppene mer effektive i sitt arbeid, og datainnsamlingen inngår som del av en konsultativ prosess. Datamaterialet baserer seg på ledergrupper som selv har kontaktet AFF med ønske om bistand i lederutvikling, og er således blant AFF sine betalende kunder.

### Måleinstrument

AFF Ledergruppeprofil er et instrument for kvantitativ kartlegging av ulike prosesser som utspiller seg i ledergrupper. Utviklingen av instrumentet er et samarbeid mellom AFF og universitetslektor Henning Bang ved Psykologisk Institutt (Universitetet i Oslo), og er basert på tidligere empiriske studier av effektivitet i ledergrupper fra 1980 og frem til i dag. Instrumentet i sin helhet består av 80 spørsmål. Disse omfatter åtte demografiske spørsmål, herunder kjønn, samt 72 utsagn fordelt på fjorten skalaer. Skalaene fordeler seg på tre dimensjoner etter en input-, prosess- og output modell. Denne studien fokuserer på fire prosessvariabler som er rekonstruert med utgangspunkt i ledergruppeprofilen (se appendiks A).

Svaralternativene for utsagnene i verktøyet er konstruert etter en 7-punkt Likert skala der ytterpunktene på skalaen er ”stemmer slett ikke” (1) og ”stemmer helt” (7).

### Reliabilitet og validitet

Det er ikke gjort validitetsstudier av verktøyet, men skalaene bygger i stor grad på skalaer som er benyttet i internasjonal forskning, publisert i internasjonale tidsskrifter, og tilpasninger av disse skalaene.

Et potensielt problem er at respondentene er tilbøyelig til å svare likt på utsagnene, såkalt yeh-saying eller nay-saying (Cozby, 2005). For å avhjelpe dette er det vanlig å konstruere utsagnene med en veksel mellom positiv og negativ ordlyd. Dette er også gjort her, og reverserte utsagn inngår i samtlige skalaer som denne studien baserer seg på, (se appendiks A, der utsagn som er snudd er markert).

---

<sup>7</sup> Informasjon om disse programmene finnes på AFF sin hjemmeside: <http://www.aff.no>

Datagrunnlaget for denne studien baserer seg på minste felles multiplum av utsagnene fra de to versjoner av AFF Ledergruppeprofil. For å statistisk kontrollere for de nye skalaenes indre konsistens, har jeg foretatt reliabilitetsanalyser av skalaene for støtte, åpen kommunikasjon, relasjonskonflikt og refleksivitet. Analysene, rapportert ved Cronbachs alpha koeffisient ( $\alpha$ ), benytter gjennomsnittet av alle de parvise inter-item korrelasjonene, for å gi et mål på skalaens indre konsistens. En antatt konvensjon innen psykologisk forskning er å vurdere Cronbach alpha koeffisient på .70 eller mer som uttrykk for tilfredsstillende indre konsistens (Nunnally, 1967; Pallant, 2005). Således aksepteres samtlige skalaer som reliable fordi Cronbach alpha varierer mellom  $\alpha=.733$  (åpen kommunikasjon) og  $\alpha=.873$  (refleksivitet).

### Operasjonalisering av variablene

Den uavhengige variabelen i studien er kjønn, og de avhengige variablene er målt på skalaer for støtte, åpen kommunikasjon, relasjonskonflikt, og refleksivitet. Se appendiks A for fullstendig versjon skalaene.

#### *Kjønn*

Basert på minoritet- og mangfoldsteori, har jeg valgt å operasjonalisere kjønnsvariabelen på tre ulike måter: a) kjønn som det *absolutte* antallet kvinner i hver ledergruppe (Asch, 1955; Clark, 1990) b) kjønn som prosentvis *andel* kvinner relativt til ledergruppens totale antall medlemmer (Latné, 1981) og c) kjønn som balanseindeks som angir grad av *kjønnsbalanse* i ledergruppene (bl.a. Jackson, 1992; Wood, 1987).

I tillegg har jeg undersøkt hvorvidt den kjønnsmessige minoriteten opplever graden av relasjonskonflikt forskjellig fra den kjønnsmessige majoriteten i ledergruppene. Kjønnsmessig *minoritet* er operasjonalisert til grupper der kvinner eller menn utgjør 30 prosent av ledergruppens totale antall eller færre ( $\leq 30\%$ ). Kjønnsmessig *majoritet* er operasjonalisert til grupper der kvinner eller menn utgjør 70 prosent av ledergruppens totale antall eller flere ( $\geq 70\%$ ). Således er kjønnsmessig homogene grupper med en kvinneandel tilsvarende 0 eller 100 prosent utelatt fra disse analysene. Det samme er tilfelle for de ledergruppene som har en kjønnsmessig likere fordeling enn 30/70 kvinner eller menn. Jeg endte opp med 90 ledergrupper der kvinner utgjør kjønnsminoriteten, og 9 grupper der menn er minoritet.

For å undersøke hvorvidt kjønnsbalanserte ledergrupper er ulike kjønnsbalanserte ledergrupper har jeg laget en indeks for grad av kjønnsbalanse. Kjønnsbalanseindeksen er konstruert med kategorier etter hvordan kjønnsfordelingen fordeler seg prosentvis innad i ledergruppene. Det er ikke av betydning hvorvidt kvinner eller menn utgjør mindretallet, men hvor nært gruppen ligger et midtpunkt med 50/50 representasjon av kjønnene. Kategori én indikerer laveste grad av kjønnsbalanse med 0 til 20 prosent og 81 til 100 prosent kvinner eller menn, og angir det jeg har valgt å kalle *kjønnsbalanse*. Kategori to angir en middels grad av kjønnsbalanse der ledergruppene består av 21 til 39 prosent, og 61 til 79 prosent kvinner eller menn, og inngår ikke i de videre analysene i studien. Kategori tre angir det jeg har valgt å behandle som *kjønnsbalanse*. For disse ledergruppene er andelen kvinner eller menn mellom 40 og 60 prosent. I denne sammenhengen kan det nevnes at 40 prosent utgjør den lovpålagte kvoteringen av kvinnelige styrerepresentanter i norske ASA-styrer<sup>8</sup>. Analysene undersøker eventuelle forskjeller i variansen for kategori én (kjønnsbalanse), og kategori tre (kjønnsbalanse). Jeg endte opp med 94 kjønnsbalanserte ledergrupper og 55 kjønnsbalanserte ledergrupper.

### *Åpen kommunikasjon*

Åpen kommunikasjon defineres i denne oppgaven som "a propensity to tolerate, encourage, and engage in open, frank expression of views" (Amason & Sapenzia, 1997 s. 499). Skalaen utgjøres av fem ledd: 1. I vår ledergruppe holder vi aldri tilbake informasjon som er viktig for andre i gruppen, 2. I vår ledergruppe hender det sjeldent av noen av medlemmene har skjulte agendaer, 3. I vår ledergruppe hender det at noen av medlemmene har skjulte agendaer (snudd), 4. I vår ledergruppe er det lett å snakke åpent og direkte til samtlige av gruppens medlemmer, 5. I vår ledergruppe har vi lett for å gå i forsvar hvis noen kommer med kritikk (snudd).  $\alpha=.733$

### *Støtte*

Støtte defineres her som "a desire and willingness to help others succeed" (La Fasto & Larson, 2001 s. 14). Skalaen består av fem ledd: 1. Ledergruppens medlemmer hjelper hverandre når det er behov for det, 2. Jeg opplever at de andre i ledergruppen er opptatt av at jeg skal lykkes, 3. I vår ledergruppe har medlemmene lett for å finne feil ved hverandre

---

<sup>8</sup> Ot.prp.nr. 97, 2002-2003

(snudd), 4. Relasjonene mellom ledergruppens medlemmer er preget av konkurranse (snudd), 5. Ledergruppen er en sterkt sammensveiset gruppe.

$\alpha = .769$

### *Refleksivitet*

Refleksivitet defineres her som "the extent to which group members overtly reflect upon the groups objectives, strategies and processes, and adapt them to current or anticipated endogenous or environmental circumstances" (West, 1996, s. 559). Skalaen for læring og refleksivitet består av åtte utsagn: 1. Når det er behov for det, diskuterer vi hvordan vi kommuniserer med hverandre i ledergruppen, 2. Når det er behov for det diskuterer vi hvordan beslutninger i ledergruppen fattes, 3. Vi forandrer sjelden eller aldri måten vi arbeider på i denne ledergruppen (snudd), 4. I vår ledergruppe evaluerer vi jevnlig resultatene av våre beslutninger, 5. Vi bruker tid på å diskutere hva som er ledergruppens viktigste oppgaver, 6. I ledergruppen diskuterer vi hensikten med våre aktiviteter, 7. Når det er behov for det diskuterer vi om arbeidet ledergruppen utfører er viktig for organisasjonen, 8. Når det er behov for det diskuterer vi hvor godt vi formidler informasjon ut til organisasjonen.  $\alpha = .873$

### *Relasjonskonflikt*

Relasjonskonflikt defineres i denne oppgaven som "interpersonal incompatibilities among group members, which typically includes tension, animosity, and annoyance among members within the group" (Jehn, 1995 s.258). Skalaen for relasjonskonflikt består av fire ledd: 1. Det oppstår nesten aldri friksjoner mellom folk i ledergruppen (snudd), 2. Det er en del sinne og frustrasjoner mellom medlemmene av ledergruppen, 3. Det er folk i ledergruppen som ikke går overens med hverandre, 4. Det eksisterer en del personlige gnistninger mellom folk i ledergruppen.  $\alpha = .821$ .

## Statistiske analyser

Bivariat korrelasjonsanalyse (*Pearsons r*) er grunnlaget for analysen av de empiriske sammenhengene mellom a) *antall* kvinner og b) *andel* kvinner (H1ab, H2ab, H3ab, S1ab). Bivariat korrelasjonsanalyse er også benyttet for å undersøke hvorvidt eventuelle sammenhenger avhenger av om det er kvinner eller menn som svarer (H4ab). I tillegg er det benyttet uavhengig t-test for å undersøke hvorvidt det har betydning om respondentene tilhører den kjønnsmessige minoriteten eller den kjønnsmessige majoriteten (H5ab).

Uavhengig t-test er også utgangspunktet for å studere om det finnes forskjeller mellom den tredje operasjonaliseringen av kjønnsvariabelen; c) *kjønnsbalanserte* ledergrupper og *kjønnsubalanserte* ledergrupper (H6a-d). Det er benyttet standardiserte variabler i alle analyser av samvariasjon (z-scorer).

#### Aggregering av data

Fordi studien undersøker hvordan kjønn og kjønnsbalanse påvirker gruppeprosessene i ledergrupper er datasettet aggregert fra individnivå til gruppenivå. Det vil si at det er gjennomsnittet av de individuelle gruppemedlemmens skårer for hver av variablene som utgjør grunnlaget for de statistiske analysene. En premiss for å anvende gruppeskårer er tilstedeværelse av konsistens mellom de individuelle skårene i hver enkelt gruppe. For å kontrollere for dette har jeg beregnet interrater-enigheten ( $R_{wg}$ ) mellom ledergruppemedlemmene for hver av variablene (James, Demaree, & Wolf, 1984). Det synes å ha etablert seg en standard for at  $R_{wg}$  koeffisienten bør være over .70 for at interraterenigheten innen gruppen kan sies å være tilfredsstillende (Lance, Butts, & Michels, 2006). Samtlige av variablene i studien har en  $R_{wg}$  som ligger over cut-off konvensjonen med henholdsvis .81 for åpen kommunikasjon, .87 for støtte, .76 for relasjonskonflikt og .85 for refleksivitet. Basert på dette har jeg vurdert det som forsvarlig å aggregere de individuelle skårene til gruppeskårer for variablene.

Alle analyser ble utført ved hjelp av SPSS (versjon 16).

## Resultater

Tabell 2 viser bivariate korrelasjoner (*Pearsons r*) mellom alle variablene, i tillegg til gjennomsnitt (M), standardavvik (SD), minimums- og maksimumsverdiene for hver av variablene.

Tabell 2

*Bivariate korrelasjoner mellom antall kvinner, andel kvinner, åpen kommunikasjon, støtte, refleksivitet og relasjonskonflikt, (skala 1-7). N= 230 grupper.*

	1	2	3	4	5	6
1 Antall kvinner	-					
2 Andel kvinner	.84**	-				
3 Åpen kommunikasjon	-.09	.03	-			
4 Støtte	-.04	.06	.80**	-		
5 Refleksivitet	-.01	-.01	.37**	.39**	-	
6 Relasjonskonflikt	.15*	-.05	-.79**	-.77**	-.24**	-
M	1,97	29,60	5,26	5,15	3,85	2,71
SD	1,59	20,93	0,6	0,63	0,76	0,90
Min	0	0	3,3	3	1,61	1,12
Maks	10	100	6,93	6,8	6	5,46

\* Korrelasjonen er signifikant på 0.05 nivå (2-halet)

\*\* Korrelasjonen er signifikant på 0.01 nivå (2-halet)

## Testing av hypotesene

H1 foreslår at det finnes en positiv sammenheng mellom a) antall kvinner og b) kvinneandel og åpen kommunikasjon i ledergruppene. Som det fremgår av tabell 2, er ikke antall kvinner positivt assosiert med åpen kommunikasjon i ledergruppene ( $r=-.09$ , n.s.). Det er heller ingen signifikant sammenheng mellom kvinneandel og åpen kommunikasjon ( $r=.03$ , n.s.). Altså er det ikke funnet støtte for H1a og H1b.

H2 antar at a) antall kvinner og b) kvinneandel er positivt assosiert med støtte. Hypotesene støttes ikke, i det verken antall kvinner er signifikant assosiert med støtte ( $r=-.04$ , n.s.), eller andel kvinner er signifikant assosiert med støtte ( $r=.06$ , n.s.).

H3a og H3b støttes. Som antatt finnes det ingen signifikant sammenheng mellom antall kvinner og refleksivitet ( $r=-.01$ , n.s.), og andel kvinner og refleksivitet ( $r=-.01$ , n.s.).

I S1 undersøker jeg hva slags sammenheng det er mellom a) antall kvinner og b) kvinneandel, og relasjonskonflikt. Resultatene viser en signifikant positiv sammenheng mellom antall kvinner og relasjonskonflikt ( $r=.15$ ,  $p<.05$ ). Det er ingen signifikant sammenheng mellom b) andel kvinner og relasjonskonflikt ( $r=.05$ , n.s.).

H4 foreslår at sammenhengen mellom a) antall og b) kvinneandel og relasjonskonflikt avhenger av om det er kvinner eller menn som svarer, og at sammenhengen er sterkere for kvinners opplevelse av relasjonskonflikt sammenliknet med menns opplevelse. Resultatene for analysene av kvinners vurderinger fremgår av tabell 3. Resultatene fra tilsvarende analyser av menns vurderinger vises i tabell 4, og hypotesen testes ved å sammenlikne korrelasjonen for relasjonskonflikt i tabell 3 og tabell 4.

Tabell 3

*Kvinner vurdering av variablene. Bivariate korrelasjoner mellom antall kvinner, andel kvinner, åpen kommunikasjon, støtte, refleksivitet og relasjonskonflikt. (skala 1-7).  $n=194$ .*

	1	2	3	4	5	6
1 Antall kvinner	-					
2 Andel kvinner	.77**	-				
3 Åpen kommunikasjon	-.13	.00	-			
4 Støtte	-.09	.00	.79**	-		
5 Refleksivitet	-.01	-.01	.38**	.38**	-	
6 Relasjonskonflikt	.23**	.14	-.72**	-.68**	-.28**	-
M	2,30	35,13	5,20	5,14	3,75	2,73
SD	1,47	18,05	0,89	0,90	1,03	1,14

\*Korrelasjonen er signifikant på 0.05 nivå (2-halet)

\*\*Korrelasjonen er signifikant på 0.01 nivå (2-halet)

Tabell 4

*Menns vurdering av variablene. Bivariate korrelasjoner mellom antall kvinner, andel kvinner, åpen kommunikasjon, støtte, refleksivitet og relasjonskonflikt (skala 1-7). n= 229.*

	1	2	3	4	5	6
1 Antall kvinner	-					
2 Andel kvinner	.83**	-				
3 Åpen kommunikasjon	-.05	.03	-			
4 Støtte	-.05	.06	.77**	-		
5 Refleksivitet	-.02	-.02	.40**	.45**	-	
6 Relasjonskonflikt	.10	-.02	-.71**	-.73**	-.28**	-
M	1,97	29,63	5,26	5,15	3,85	2,71
SD	1,59	20,93	0,60	0,63	0,76	0,90

\*Korrelasjonen er signifikant på 0.05 nivå (2-halet)

\*\*Korrelasjonen er signifikant på 0.01 nivå (2-halet)

Resultatene viser en signifikant positiv sammenheng mellom antall kvinner og relasjonskonflikt slik det vurderes av kvinnene i ledergruppene ( $r=.23$ ,  $p<.01$ ). Det er ingen sammenheng mellom antall kvinner og relasjonskonflikt når vi ser på korrelasjonene for menns vurderinger av relasjonskonflikt i ledergruppene ( $r=.10$ , n.s.). Altså støttes H4a fordi funnene viser at den sammenhengen mellom *antall* kvinner og relasjonskonflikt vi fant i S1a, avhenger av om det er kvinner eller menn som rapporterer nivå av relasjonskonflikt. H4b støttes ikke da det ikke er en signifikant sammenheng mellom *kvinneandel* og relasjonskonflikt når vi skiller mellom kvinner og menn sine vurderinger av relasjonskonflikt.

I H5 undersøkes antakelsen om at den kjønnsmessige minoriteten ( $\leq 30\%$ ) opplever mer relasjonskonflikt enn den kjønnsmessige majoriteten ( $\geq 70\%$ ). Det er benyttet uavhengig t-test, og resultatene for grupper der *kvinner* er i minoritet vises i tabell 5. Resultatene for grupper der *menn* er i minoritet fremgår av tabell 6.



Tabell 5

Gjennomsnittsskårer for hvordan den kjønnsmessige majoriteten (menn  $\geq 70\%$ ), og den kjønnsmessige minoriteten (kvinner  $\leq 30\%$ ) vurderer prosessene i gruppen. (Skala 1-7). (N = 90)

	Menn er majoritet n=90	Kvinner er minoritet n=90	Forskjell mellom majoriteten menn og minoriteten kvinner
<b>Åpen kommunikasjon</b>	5,28 (SD=0,56)	5,19 (SD=0,97)	$t=-.71$ (df=137, p=.48)
<b>Støtte</b>	5,13 (SD=0,61)	5,17 (SD=0,98)	$t=.39$ (df=139, p=.70)
<b>Refleksivitet</b>	3,91 (SD=0,73)	3,82 (SD=1,08)	$t=-.66$ (df=146, p=.51)
<b>Relasjonskonflikt</b>	2,68 (SD=0,81)	2,52 (SD=1,19)	$t=1.04$ (df=149, p=.30)

H5a foreslår at *kvinner* opplever mer relasjonskonflikt enn menn, når *kvinner* er i *kjønnsmessig minoritet*. Hypotesen støttes ikke da det ikke er noen signifikant forskjell på hvordan menn som kjønnsmessig majoritet (M=2,68, SD=0,81), og kvinner som kjønnsmessig minoritet ((M=2,52, SD=1,19);  $t(149)=1.04,=.30$ ) vurderte graden av relasjonskonflikt i gruppene. Omfanget av forskjellene er veldig små (beregnet eta squared = 0.006); kun 0,6 prosent av variansen for relasjonskonflikt forklares av om det er den kjønnsmessige majoriteten eller minoriteten som vurderer graden av relasjonskonflikt i ledergruppene (Cohen, 1988).

Tabell 6

Gjennomsnittsskårer for hvordan den kjønnsmessige majoriteten (kvinner  $\geq 70\%$ ), og den kjønnsmessige minoriteten (menn  $\leq 30\%$ ) vurderer prosessene i gruppen. (Skala 1-7). (N=9)

	Kvinner er majoritet n= 9 ledergrupper	Menn er minoritet n= 9 ledergrupper	Forskjell mellom majoriteten kvinner og minoriteten menn
<b>Åpen kommunikasjon</b>	5,27 (SD=0,57)	5,12 (SD=0,91)	$t=.41$ (df=14, p=.69)
<b>Støtte</b>	5,20 (SD=0,68)	5,12 (SD=1,03)	$t=-.18$ (df=12, p=.86)
<b>Refleksivitet</b>	4,06 (SD=1,03)	3,53 (SD=0,88)	$t=1.16$ (df=16, p=.27)
<b>Relasjonskonflikt</b>	M=2,85 (SD=1,18)	M=2,61 (SD=1,21)	$t=-.43$ (df=16, p=.67)

H5b foreslår at menn opplever mer relasjonskonflikt enn kvinner, når menn er i kjønnsmessig minoritet. Hypotesen støttes heller ikke da resultatene viste at det ikke er noen signifikant forskjell mellom hvordan menn som kjønnsmessig minoritet (M=2,61 SD=1,21), og kvinner som kjønnsmessig majoritet ((M=2,85 SD=1,18);  $t(16)=-.43$ , p=.67)) vurderte graden av relasjonskonflikt i ledergruppene. Omfanget av forskjellene er veldig små (beregnet eta squared = 0.057); kun 5,7 prosent av variansen for relasjonskonflikt forklares av hvorvidt det er den kjønnsmessige majoriteten eller minoriteten som vurderer graden av relasjonskonflikt i ledergruppen (Cohen, 1988).

I den siste hypotesen (H6) undersøker vi den tredje operasjonaliseringen av kjønn; grad av *kjønnsbalanse* i ledergruppen. Det er benyttet uavhengig t-test for å sammenlikne hvordan kjønnsubalanserte ledergrupper (0-20 prosent og 81-100 prosent menn eller kvinner) og kjønnsbalanserte ledergrupper (40-60 prosent menn eller kvinner), scorer på de fire dimensjonene. H6 foreslår at kjønnsbalanserte ledergrupper er forskjellige fra kjønnsubalanserte ledergrupper i sammenheng med de samme fire prosessvariablene som er studert over. Resultatene vises i tabell 7.

Tabell 7

Gjennomsnittsskårer for hvordan ledergrupped medlemmene vurderer prosesser; i grupper med liten grad av kjønnsbalanse og i kjønnsbalanserte ledergrupper, (skala 1-7).

	Kjønnsubalanse N=94 Ledergrupper	Kjønnsbalanse N=55 Ledergrupper	Forskjell mellom kjønnsubalanserte og kjønnsbalanserte LG
<b>Åpen kommunikasjon</b>	5,26 (SD=0,65)	5,23 (SD=0,59)	$t = .42$ (df=147, p=.68)
<b>Støtte</b>	5,16 (SD=0,58)	5,08 (SD=0,65)	$t = .73$ (df=147, p=.46)
<b>Refleksivitet</b>	3,93 (SD=0,78)	3,76 (SD=0,74)	$t = 1.31$ (df=147, p=.19)
<b>Relasjonskonflikt</b>	5,33 (SD=0,80)	5,14 (SD=0,90)	$t = 1.43$ (df=147, p=.15)

H6a: For *åpen kommunikasjon* var det ingen signifikant forskjell mellom ledergrupper med liten grad av kjønnsbalanse (M=5,26, SD=0,65) og kjønnsbalanserte ledergrupper ((M=5,23, SD=0,59);  $t(147)=.42$ , p=.68)). Omfanget av forskjellene i gjennomsnittene var veldig små (eta squared = 0.001); kun 0,1 prosent av variansen i åpen kommunikasjon forklares av kjønnsbalanse (Cohen, 1988).

H6b: For *støtte* var det ingen signifikant forskjell mellom ledergrupper med liten grad av kjønnsbalanse (M=5,16, SD=0,58) og kjønnsbalanserte ledergrupper ((M=5,08, SD=0,65);  $t(147)=.73$ , p=.46)). Omfanget av forskjellene i gjennomsnittene var veldig små (eta squared = 0.004); kun 0,4 prosent av variansen i støtte forklares av kjønnsbalanse (Cohen, 1988).

H6c: For *refleksivitet* var det ingen signifikant forskjell mellom ledergrupper med liten grad av kjønnsbalanse (M=3,93, SD=0,78) og kjønnsbalanserte ledergrupper ((M=3,76, SD=0,74;  $t(147)=1.31$ , p=.19)). Omfanget av forskjellene i gjennomsnittene var små (eta squared = 0.012); kun 1,2 prosent av variansen i refleksivitet forklares av kjønnsbalanse (Cohen, 1988).

H6d: For *relasjonskonflikt* var det ingen signifikant forskjell mellom ledergrupper med liten grad av kjønnsbalanse ( $M=5,33$ ,  $SD=0,80$ ) og kjønnsbalanserte ledergrupper ( $M=5,14$ ,  $SD=0,90$ );  $t(147)=1.43$ ,  $p=.15$ ). Omfanget av forskjellene i gjennomsnittene var små ( $\eta^2 = 0.014$ ); så lite som 1,4 prosent av variansen i relasjonskonflikt forklares av kjønnsbalanse (Cohen, 1988).

## Diskusjon

Hensikten med denne studien var å undersøke sammenhengen mellom kjønn og fire ulike gruppeprosesser; åpen kommunikasjon, støtte, refleksivitet og relasjonskonflikt. I tillegg ville jeg se om eventuelle sammenhenger avhang av om det var kvinner eller menn som vurderte prosessene i gruppen. Til slutt undersøkte jeg hvorvidt det har betydning om man tilhører den kjønnsmessige minoriteten eller majoriteten, og om ledergruppene er kjønnsbalanserte eller ikke.

Resultatene viste at antall kvinner i ledergruppen var signifikant positivt assosiert med graden av relasjonskonflikt. Når man splitter opp vurderingen av relasjonskonflikt på de kvinnelige og de mannlige medlemmene av ledergruppene, ser man imidlertid at denne sammenhengen kun gjaldt for de kvinnelige medlemmenes vurdering av relasjonskonflikt, og ikke for de mannlige medlemmenes vurdering. Det var derimot ingen forskjeller mellom vurderingene til den kjønnsmessige majoriteten og minoriteten, enten disse var kvinner eller menn. Det var heller ingen forskjeller i gruppeprosessene mellom kjønnsbalanserte og kjønnsubalanserte ledergrupper. I det følgende diskuteres sammenhengen mellom relasjonskonflikt og antall kvinner, nullfunnene for variablene åpen kommunikasjon, støtte og refleksivitet, og til slutt minoritet, majoritet og mangfold.

### Relasjonskonflikt

Studiens eneste signifikante sammenheng fant jeg mellom relasjonskonflikt og antall kvinner i ledergruppene. Jo flere kvinner ledergruppen består av, desto høyere oppleves relasjonskonfliktnivået, men kun av kvinnene. Menn opplever ikke at relasjonskonfliktnivået øker med antall kvinner i ledergruppen.

Når resultatene viser at antall kvinner er positivt assosiert med relasjonskonflikt tyder dette på at kvinnelige ledere *ser mer* relasjonskonflikt i sine ledergrupper enn deres mannlige kollegaer gjør. Relasjonskonfliktnivået i ledergruppene øker nemlig ikke med antall kvinner i gruppen hvis man legger de mannlige ledernes vurdering til grunn. En kan dermed spørre seg om kvinner er bedre enn menn til å *avdekke* relasjonskonflikter som er tilstede i gruppen, eller om de *fortolker* handlinger i gruppen som relasjonskonflikt, der menn vil fortolke handlingene som noe annet; for eksempel som friske diskusjoner eller faglige uenigheter. Studier tyder på at menn har en større preferanse for å benytte konkurrerende strategier

fremfor å inngå kompromisser enn kvinner (Rahim, 1983; Rossi & Todd-Mancillas, 1987), og at menn er mer verbale enn kvinner i uttrykkelsen av sinne (Deffenbacher et al., 1996). Det kan tenkes at denne atferden tolkes som tegn på relasjonskonflikt av kvinner, men ikke av menn.

I tillegg er det funnet støtte for at kvinner på sin side er mer relasjonsorienterte og mer tilbøyelige til å anvende samarbeidende responser i relasjon til andre, enn det menn er (Rahim, 1983; Rossi & Todd-Mancillas, 1987). I tråd med gjensidighetsprinsippet (reciprocity principle), har vi en tendens til å like andre mennesker som vi opplever at liker oss (Jones, 1973). Det kan tenkes at kvinner tolker menns konkurranseorienterte atferd som et uttrykk for avvisning, med den effekten at kvinner ikke liker mennene i gruppen like godt som mennene liker kvinnene. Det er også funnet støtte for at kvinner er tilbøyelige å favorisere egen kjønnsgruppe ("in-group bias") i større grad enn menn (f.eks. Rudman & Goodwin, 2004). En annen mulig forklaring på hvorfor kvinner ser mer relasjonskonflikt i ledergrupper enn menn, kan relateres til sosial bytteteori som hevder at individer tiltrekkes av relasjoner som gir mye belønning og lite sosiale kostnader (Thibaut & Kelley, 1959). Dersom kvinnene bidrar med samarbeidende og støttende atferd til ledergruppen, kan dette være grunnlaget for en forventning hos kvinnene om å motta like mye støtte og samarbeid fra de andre ledergruppemedlemmene. Fravær av denne atferden hos mer uavhengig konstruerte menn (Cross & Madison, 1997), kan tenkes å utløse en misnøye hos kvinnene i ledergruppen i tråd med sosial bytteteori.

En slik forståelse forutsetter at disse prosessene er skjult for menn. Sett i forhold til Eagly & Carli (1981) sine funn, der kvinner i større grad enn menn sier seg enige i majoritetens standpunkt selv om man er uenige, må misforholdet mellom uttrykt enighet og faktisk uenighet ikke gjøres synlig for omgivelsene gjennom atferd. På den måten vil kvinner oppleve å være i konflikt mens menn på sin side ikke er oppmerksomme på at det foreligger skjulte uforeneligheter. Denne argumentasjonen er i tråd med en vid forståelse av konfliktbegrepet, som tilsier at det er tilstrekkelig at én part opplever frustrasjon i forhold til en annen part for å si at det foreligger en konflikt (Sortland & Einarsen, 2000; van de Vliert, 1998). Altså kan det eksistere relasjonskonflikt selv om det ikke foreligger åpne konfrontasjoner eller åpne forsøk på problemløsning, og man kan være del av en relasjonskonflikt uten å selv være klar over det. Dette kan forklare hvorfor ikke menn rapporterer konflikt i like høy grad som kvinner gjør det.

Vi vet imidlertid ikke noe om hva slags atferd og handlinger respondentene har brukt som grunnlag for å vurdere graden av relasjonskonflikt, og heller ikke hvorvidt konflikten er mellom kjønnene. Vi vet bare at kvinner rapporterer om noe høyere grad av relasjonskonflikter i ledergrupper enn menn, og at dette mønsteret følger det absolutte antall kvinner i gruppen, og ikke kvinneandel i gruppen.

Jeg fant en positiv sammenheng både mellom absolutt *antall* og relativ *andel* kvinner og relasjonskonflikt i ledergrupper, men sammenhengen er sterkere for antall kvinner og korrelasjonen er signifikant. Dette er muligens en indikasjon på at det ikke er viktig hvor stor den relative andelen kvinner er, men rett og slett at det er flere kvinner i gruppen, uavhengig av hvor stor andel de utgjør. Altså kan det synes som om at det faktisk er det *er* kvinner i gruppen er det som spiller en viss rolle for opplevd relasjonskonflikt, og ikke hvor stor andel av gruppen som kvinnene utgjør.

#### Åpen kommunikasjon, støtte og refleksivitet

Funnene viser ingen signifikante sammenhenger mellom de øvrige tre prosessvariablene i studien. Hvordan kan vi forstå dette?

At kvinner og menn er ulike er et biologisk faktum og intuitivt opplagt for de fleste mennesker (Maddux & Brewer, 2005), og støttes av empirisk forskning på tvers av ulike psykologiske domener som for eksempel emosjoner, kognisjon, atferd og språk (Deaux, 1998). Samtidig kan det tenkes at fokuset på forskjeller mellom kjønnene er lite relevant i studier av ledergrupper fordi individuelle forskjeller overstyres av *gruppedynamikken* i ledergruppene. Det kan for eksempel tenkes at medlemskap i samme ledergruppe utgjør et sterkt grunnlag for samhørighet mellom gruppemedlemmene, gjerne omtalt som ”cohesion” (Lott & Lott, 1965). Hogg kaller cohesion på gruppenivå for ”social attraction”, som omhandler hvordan gruppemedlemmene liker de øvrige gruppemedlemmene på basis av deres status som et typisk gruppemedlem (2001). Der ledergruppene opplever ytre utfordringer som konkurrerende virksomheter, eller andre ledergrupper i organisasjonen, vil dette kunne virke samlende på ledergruppen slik at individuelle karakteristikker som kjønn blir sekundært. Hogg fant at enhver faktor som bidrar til at ingruppemedlemmene i større grad kategoriserer seg som gruppemedlemmer (f.eks. konflikt med andre grupper, tilstedeværelse av utgrupper

og aktiviteter som innebærer at gruppemedlemmene har fokus på gruppeidentiteten sin), reduserer tiltrekningen mellom enkeltstående gruppemedlemmer til fordel for en tiltrekning til gruppen som helhet (Hogg, 2001).

Tilsvarende kan ledergruppemedlemmenes atferd forklares med utgangspunkt i dynamikker på *organisasjonsnivå* (Gregory, 1990). Ledergruppene befinner seg på høyere nivåer i organisasjonen, og er assosiert med en relativt stor grad av innflytelse og ansvar. Således er det sannsynlig at ledergruppens rolle gir en forventning til det enkelte gruppemedlemmet sin atferd, uavhengig av om man er kvinne eller mann. I følge Kanter (1977), formes individenes trekk og atferd i organisatoriske settinger av den enkeltes posisjon i det organisatoriske makthierarkiet, og ikke av kjønn. Videre hevder Kanter at kvinners feminine trekk og atferd er en respons på at kvinner tradisjonelt er plassert i lavere posisjoner i organisasjonene, og at kvinner vil utføre den samme atferden som menn dersom kvinner inntar de samme høyere organisatoriske posisjonene som tradisjonelt har vært forbeholdt menn (Kanter, 1977). Ledergruppene som er studert her befinner seg på ulike nivå i organisasjonen, og vi vet ikke om kvinner i ledergrupper på høyere nivå ser mindre konflikt enn kvinner i ledergrupper på lavere nivå. Dersom dette hadde vært tilfelle ville det vært en indikasjon på at organisatoriske dynamikker overstyrer individuelle kjønnskarakteristikk i tråd med Kanters påstand.

Selv om funnene i denne studien indikerer manglende sammenheng mellom biologisk kjønn og prosesser i norske ledergrupper, kan det altså tenkes at det finnes sammenhenger som er relatert til kjønn som en sosialt skapt konstruksjon. For eksempel kan en tenke seg at en studie basert på det samme utvalget, gir andre resultater dersom analysene hadde tatt utgangspunkt i feminine, androgyne og maskuline kjønnskategorier i henhold til Bems Sex Role Inventory (BSRI) (Bem, 1979). For eksempel har Solberg<sup>9</sup> i upublisert materiale, funnet støtte for en positiv sammenheng mellom androgyne ledere og innovasjon. Dette indikerer at det kan være en sammenheng mellom *kjønnsroller* og hvordan gruppen fungerer. Vi har ingen faste støttepunkter for å antyde hvordan utvalget i studien her ville fordelt seg i henhold til BSRI. Da dette ikke er gjort her, vil teori og empiri relatert til kjønnsrelevante sosiale faktorer diskuteres på generelt grunnlag.

---

<sup>9</sup> <http://www.bi.no/Hovedstruktur/Forskning-20/Nyheter-20/Nyheter-2008/Androgyne-ledere-gir-okt-innovasjon-/>



En mulig forklaring på nullfunnene er at kvinner i ledergrupper utgjør en selektert gruppe kvinner, på den måten at kvinner i lederposisjoner er likere menn enn det kvinner generelt er. Dermed vil ikke tidligere empiriske funn fra andre kontekster være tilstrekkelig relevante, noe som kanskje kan forklare hvorfor det ikke er funnet støtte for de empirisk baserte hypotesene i denne studien om at kvinner er positivt assosiert med åpen kommunikasjon og støtte i ledergruppene.

Antakelsen om at kvinner i ledergrupper skiller seg fra kvinner som gruppe generelt, kan begrunnes i det omtalte glasstaket (f.eks. Eagly, 2003; Solberg, 1995). Dersom det finnes et glasstak, vil kvinner i kraft av å være kvinner møte andre utfordringer enn menn i sin karriereutvikling. Funn fra AFF's store lederundersøkelse i Norge (Colbjørnsen, Drake og Haukedal, 2001) viser at både kvinner (58 prosent) og menn (38 prosent) opplever at det eksisterer et glasstak for kvinner. Jeg finner det ikke usannsynlig at det gjør noe med kvinners motivasjon til å strekke seg mot lederstillinger dersom lederposisjoner oppleves som utilgjengelige. Dette taler for at kvinner og menn i ledergrupper gjennomgår ulike seleksjonsprosesser som grunnlag for medlemskap i ledergruppene, og det er de kvinnene som yter ekstraordinær innsats, er konkurranseorienterte og selvstendige som sitter i ledergruppene.

En annen mulig forankring på samme fenomen, er relatert til lederrollen. Fordi lederrollen er maskulin i sin natur (Yoder, 2001), kan det argumenteres for at kvinner med større maskuline attributter har bedre vilkår for å bli en del av, og forbli i, ledergruppene enn kvinner som har sterkere feminine attributter. Derav vil differansen mellom menn og kvinner i ledergruppene være mindre enn forskjellen er mellom menn og kvinner generelt. En uttalelse om at "kvinnelige ledere er menn i skjørt" henspiller seg på en slik forståelse, men må sies å være meget kontroversiell i dagens organisasjonsliv. Som Eagly (2003) påpeker, er lederrollen redefinert til å inkludere flere feminine og androgyne attributter, og kvinner har adoptert mer maskuline attributter. Det er en bred enighet om at effektiv utøvelse av lederrollen ikke er kjønnsbetinget, men kan utøves like godt av begge kjønn: "The behavior of women and men is sufficiently malleable that individuals of both genders are fully capable of effectively carrying out organizational roles at all levels" (Wood & Eagly, 2002, s. 722).

Dersom vi vurderer sosialt kjønn som et resultat av samfunnets sosiale standarder og tilskrivelser (Wood & Eagly, 2002), vil tendensen i retning av flere kvinner i ledende

posisjoner utgjøre en sosial faktor i seg selv. Der kvinner i og utenfor organisasjoner ser at ledergruppene utgjøres av både kvinner og menn, vil trolig den usynlige barrieren svekkes slik at andre kvinner i større grad opplever ledergruppene som en reell karrieremulighet. Heilman (1983) argumenterte for at menn og kvinners oppfattelse av kvinner som mindre egnet til ledende posisjoner, i tråd med Heilmans egen lack-of-fit modell, kan påvirkes og er således situasjonsbetinget. En måte å gjøre dette på er å sørge for stimulus personer i form av kvinnelige ledere (Bosak & Sczesny, 2008). Dette resonnementet er bakgrunnen for kvoteringsbestemmelsen som ble vedtatt i 2003 der norske ASA styrer pålegges en kvinneandel tilsvarende 40 prosent. Et av målene for loven var at kvinneandelen i styrene skulle smitte over på ledelsen i selskapene, slik at kvinneandelen i toppledelsen i andre deler av organisasjonene også ville øke. Sosiologen Marit Hoel ved Center of Corporate Diversity har studert de 100 største selskapene i Norge, og tallene viser en økning i antall kvinnelige ledere i ASA selskapene siden kvoteringsloven trådte i kraft i 2004<sup>10</sup>. Interessant nok viser den samme studien at det har vært en enda større økning av kvinnelige ledere i AS-selskapene som *ikke* er underlagt lovbestemmelsen om 40 prosent i styrene. Altså har kvinner i styreverv hatt en smitteeffekt utover de enkelte ASA-organisasjonene. I tillegg viser rapporten at styrevervene fordeles på flere ulike kvinner i dag enn i 2004, der tendensen var at de samme kvinnene gikk igjen i ulike styrer. Det er altså grunnlag for å mene at kvinner i ledergrupper i stadig mindre grad vil utgjøre en selektert gruppe i fremtiden.

Et interessant spørsmål er hvorvidt kjønn faktisk utgjør en sterk ("sailient") kilde til kategorisering i ledergrupper. Selv om kjønn regnes som den mest fremtredende karakteristikken ved oss mennesker generelt (Stangor et al., 1992), kan det likevel tenkes at andre egenskaper blir mer synlige når ledergruppen samhandler (Jackson, 1996). Fordi ledergrupper er å karakterisere som beslutningsgrupper (Bang, 2008), vil arbeidsoppgavene være relatert til kunnskap og erfaring hos ledergruppemedlemmene. Jeg finner det ikke usannsynlig at utdannelsesnivå vil være en fremtredende egenskap hos medlemmene. I dette utvalget har så mye som 87 prosent universitet- og høyskoleutdanning, og blir derfor nærmest homogene med hensyn til høy utdanning. Andre mulige egenskaper som kan tenkes å utgjøre sterkere kilder til kategorisering enn kjønn i den konkrete samhandlingssituasjonen ledergruppemedlemmene befinner seg i, er alder, erfaring og fartstid i ledergruppene. Det kan også tenkes at gruppemedlemmenes verdier og holdninger blir mer fremtredende enn kjønn

---

<sup>10</sup> <http://e24.no/naeringsliv/article3326669.ece>

der ledergruppene fatter beslutninger i fellesskap. Felles holdninger og verdier kan for eksempel være forankret i organisasjonstilhørigheten og organisasjonskulturen (Bang, 1995). I følge Byrne (1971) øker graden av tiltrekning mellom mennesker som har sammenfallende holdninger og verdier.

### Minoritet, majoritet og mangfold

Denne studien indikerer at det ikke har betydning hvorvidt man utgjør den kjønnsmessige minoriteten eller majoriteten i vurderingen av gruppeprosessene i ledergruppene. Det synes heller ikke som om mangfold i form av kjønnsbalanse har betydning. Det ser i det hele tatt ut som at nærmest uansett hvordan jeg setter sammen kjønnsvariabelen, så får det ikke noen særlig betydning for gruppeprosessene, bortsett fra i noen grad for nivået av relasjonskonflikt i ledergruppene. Kanskje dette styrker en konklusjon om at biologisk kjønn i hvert fall ikke er en veldig potent faktor for å studere gruppedynamikken i ledergrupper. Det blir for bastant å hevde at jeg har vist at biologisk kjønn ikke betyr noe for gruppeprosessene, men det kan tenkes at man må ty til mer finmaskete mål for eventuelt å fange opp dette, enn det jeg har fått gjennom bruk av spørreskjemaet.

### Metodiske vurderinger og implikasjoner

Jeg har valgt å gjøre en kvantitativ studie av ledergrupper, både for å basere funnene på et større utvalg ledergrupper enn det ville vært mulig å studere ved en kvalitativ analyse, og for å lettere kunne sammenlikne gruppene på bakgrunn av standardiserte spørsmål og konkrete variabler i tråd med internasjonal forskning. En avgjørende begrunnelse for en kvantitativ tilnærming, er relatert til datainnsamlingsprosessen. Fordi ledergrupper normalt arbeider under betydelig tidspress kan tilgang på data være en praktisk utfordring. Datainnsamlingen er gjennomført av Administrativt Forskningsfond (AFF), som har tilgang på norske ledergrupper gjennom ulike lederutviklingsprogram. Studien baserer seg på et stort utvalg tilsvarende 1513 respondenter fordelt på 230 ledergrupper i Norge.

### *Reliabilitet*

Reliabilitet refererer til konsistensen eller stabiliteten ved en måling (Cozby, 2005). Hvilket nøyaktig ”koeffisientkriterie” for Cronbachs alpha som er rimelig å oppstille for å vurdere

skalaen som tilfredstillende indre konsistent, er blant annet avhengig av hvor mange utsagn som inngår i skalaen. Pallant (2005) tar til orde for at Cronbach alpha koeffisienten ideelt sett bør være over .7, men at det for korte skalaer (færre enn ti utsagn) er vanlig å finne lavere verdier som for eksempel .5. Alle skalaene som er benyttet i denne studien har færre enn ti ledd, noe som tilsier at Cronbachs alpha over .70 aksepteres. Field (2005) mener at den generelt aksepterte verdien er .80 for kognitive tester og intelligenstagere, men argumenterer for at det vil være mer hensiktsmessig å akseptere en grense på .70 for evnetester fordi konstruksjonen som måles er mer mangfoldig. Altså vil både antall utsagn som utgjør en skala, og den underliggende konstruksjonens natur ha betydning for cut-off-kriteriet. Skalaene måler gruppeprosesser i ledergrupper, noe som må sies å være komplekse fenomener. Jeg vil derfor hevde at skalaenes indre konsistent er akseptable fordi Cronbach alpha for skalaene varierer fra .73 (åpen kommunikasjon) og .87 (refleksivitet), slik at manglende indre konsistens vanskelig kan være en forklaring på funnene i studien.

Selv om Cronbach alpha koeffisienten for de fire skalaene tilfredsstiller koeffisientkriteriet på .70 og aksepteres som indre konsistente (Field, 2005; Pallant, 2005), kan det tenkes andre måter å vurdere reliabiliteten på. Beregnet Rwg er et uttrykk for i hvilken grad gruppemedlemmenes vurderinger samsvarer, og således et mål på om det er meningsfylt å aggregere til gruppenivå. Selv om gjennomsnittlig Rwg for ledergruppene er over cut-off kriteriet på .70 for alle de fire variablene (Lance et al., 2006), ser vi at Rwg for enkelte av ledergruppene ligger dels betydelig under .70. Jeg har likevel valgt å ha disse ledergruppene med i utvalget mitt, noe som bidrar til å svekke reliabiliteten i målene mine.

### *Begrepsvaliditet*

Vi vet lite om begrepsvaliditeten til de fire variablene vi måler i denne studien, da AFF ikke rapporterer om resultatene fra eventuelle validitetsundersøkelser av deres Ledergruppeprofil. Det kan tenkes at utsagnene som måler variablene ikke er nyanserte nok i utformingen slik at de heller ikke fanger opp fenomenene vi studerer på en god måte. Spørsmålet blir om de operasjonaliserte definisjonene av variablene faktisk reflekterer den sanne teoretiske betydningen av variablene (Cozby, 2005). Det kan med rette settes spørsmålstegn ved om komplekse begrep som åpen kommunikasjon, støtte, relasjonskonflikt og refleksivitet kan fanges opp av skalaer med fire-åtte utsagn. Spesielt er åpen kommunikasjon et omfattende teoretisk begrep som blant annet innebærer at gruppemedlemmene både skal delta i

meningsutveksling, atferden skal være hyppig og omfattende nok til å kunne sies å være en tendens, kommunikasjonen skal innholdsmessig gjenspeile den enkeltes faktiske meninger, og meningsutvekslingene skal være uttømmende på den måten at man ikke bare mener det man sier, men også sier det man mener. Jeg finner det ikke usannsynlig at en mer finmasket operasjonalisering av begrepene vil gi andre resultater enn det vi har funnet i denne studien.

Utsagnene måles ved en syvpunkts Likert-skala. Ser vi på minimums- og maksimums verdiene for hvordan utvalget har svart (se tabell 2), ser vi at alle svarene ligger innenfor den ene halvdel av skalaen for støtte og åpen kommunikasjon. For refleksivitet derimot har respondentene benyttet hele skalaen, og dette var også var den lengste skalaen med åtte ledd. Man kan tenke seg at skalaer med flere utsagn gir en innholdsmessig større dekning av begrepet vi ønsker å måle, og derav gi større varians og muligens andre sammenhenger. På den andre siden ser vi at respondentene også har benyttet hele skalaen i vurderingen av relasjonskonflikt i ledergruppene selv om skalaen bare har fire ledd. Dette tyder på at antall utsagn ikke er avgjørende for å oppnå varians i gruppesvarene. Som diskutert over kan en mulig forklaring relateres til fenomenets natur, og at relasjonskonflikt er mer observerbart for gruppemedlemmene enn for eksempel åpen kommunikasjon er.

En kritikk relatert til utformingen av instrumentet som er benyttet i datainnsamlingen, er anvendelsen av kategoriske svaralternativ for flere variabler. I denne studien har dette betydning i forhold til beregningen av kjønnsandel fordi ledergruppens antall er kodet med to mulige alternativer (se tabell 1). Jeg har forsøkt å avhjelpe dette ved å benytte laveste mulige antall gruppestørrelsen består av, i tillegg til å ekskludere alle ledergrupper med færre svar enn laveste medlemsalternativ fra utvalget. Likevel gir konstruksjonen av kjønnsandel et noe unøyaktig tall, og dette kan påvirke resultatene i studien.

### *Indre validitet*

Indre validitet dreier seg om i hvilken grad man kan trekke slutninger om årsaksforhold mellom variablene som blir undersøkt i studien (Cozby, 2005). For det første er det benyttet et korrelasjonsdesign som ikke gir grunnlag for å si noe om årsakssammenhenger. Samtidig er den uavhengige variabelen biologisk kjønn som i sin natur ikke er påvirkelig, slik at forståelsen av funnene bare er logiske ved å anta én retning; nemlig at gruppeprosessene potensielt påvirkes av kjønn. For det andre er det ikke kontrollert for tredjevariabler som kan

tenkes å forklare nullfunnene, som for eksempel ledergruppens fartstid eller nivået ledergruppene opererer på i organisasjonen. Unntaket er undersøkelsen av hvorvidt det har betydning om det er menn eller kvinner som vurderer prosessene i ledergruppene, noe som vi fant at det hadde for nivået av relasjonskonflikt.

En mulig tredjevariabel er respondentenes grad av tilfredshet på det tidspunktet gruppemedlemmene besvarte spørreskjemaet. Hele 70 prosent av respondentene har besvart spørreskjemaet i forbindelse med deltakelse i bedriftsinterne lederutviklingsprogrammer. To mulige implikasjoner knytter seg til denne situasjonen. For det første utgjør lederutviklingsprogrammene en intervensjon i seg selv som kan tenkes å ha betydning for hvordan gruppemedlemmene svarer. Det er sannsynlig at gruppene befinner seg i en annen tilstand i besvarelsen av spørreskjemaet enn de ville vært i dersom de hadde besvart spørreskjemaet som del av et ordinært ledergruppemøte eller på annen måte vært i sitt naturlige element. Det kan for eksempel tenkes at gruppemedlemmene i kraft av å være på et felles utviklingskurs opplever større grad av samhörighet og at dette gir seg utslag i hvordan den enkelte svarer. En annen mulig implikasjon kan sees i sammenheng med sosial bytteteori, som forstår sosiale fenomener som et produkt av bytterelasjoner (Thibaut & Kelley, 1959). Når ledergruppene gies muligheten til å delta i utviklingsprogram, er dette assosiert med investering av tid og økonomiske ressurser, og kan tolkes som et signal fra organisasjonen om at ledergruppene fyller en viktig funksjon. Det kan tenkes at ledergruppemedlemmene ønsker å "bidra med sitt" gjennom en samarbeidsvillig og vennlig innstilling, og at det kan gi seg utslag i hvordan de besvarer spørreskjemaet. I møte med eksterne fagpersoner og andre konsulenter som driver lederutviklingsprogrammene gruppene har deltatt på, kan det også tenkes at gruppemedlemmene ønsker å fremstille seg selv og egen ledergruppe i et positivt lys ("the social desirability bias") (Taylor & Brown, 1998).

### *Ytre validitet*

Ytre validitet omhandler i hvilken grad resultatene fra studien kan generaliseres til en annen populasjon eller situasjon (Cozby, 2005). Utvalget er ikke representativt for norske ledergrupper. For det første er utvalget ikke tilfeldig utvalgt, men baserer på ledergrupper som på eget initiativ kontaktet AFF for hjelp til ledergruppeutvikling. Det er sannsynlig at ledergrupper som ønsker å delta i slike utviklingsprogrammer skiller seg fra andre ledergrupper som ikke har fokus på gruppens funksjon, dynamikk og arbeider for å

optimalisere seg selv som gruppe. Videre inngår gruppene i AFF sin krets av betalende kunder, og det er sannsynlig at ledergrupper som arbeider under stramme økonomiske rammer ikke er del av utvalget. Utvalget omfatter ledergrupper fra både privat og offentlig sektor, dog med en overvekt av ledergrupper fra privat sektor (70 prosent). Ledergruppene er geografisk spredt, med unntak av at ingen ledergrupper fra Nord-Norge inngår i ledergruppene. Således er den ytre validiteten begrenset og vi kan ikke umiddelbart trekke generelle slutninger fra resultatene.

Fordi de individuelle observasjonene kan være påvirket av at individene er del av en ledergruppe, kan det settes spørsmålsteget ved om resultatene har statistisk slutningsvaliditet når analysene i studien ikke er gjennomført på flernivå. Årsaken til at denne studien ikke benytter flernivå, er fordi fenomenene undersøkes og måles på *gruppenivå* og ikke som individfenomener. Gruppemedlemmenes observasjoner av gruppeprosessen i egen gruppe danner grunnlaget for analysene, og ikke den enkelte gruppemedlems atferd. Altså er utsagnene i skalaene (se appendiks A) formulert som påstander om hva som kjennetegner gruppen, og ikke hva som kjennetegner det enkelte medlems atferd.

### **Konklusjon og fremtidig forskning**

Denne studien gir støtte for at kvinner og menn i norske ledergrupper opplever graden av relasjonskonflikt i ledergrupper forskjellig, og at det er kvinnene som rapporterer relasjonskonflikt i noe større grad enn menn. Vi fant ingen sammenheng mellom kvinneandel og åpen kommunikasjon, støtte og refleksivitet. Vi fant heller ikke støtte for at den kjønnsmessige minoriteten opplever mer konflikt enn den kjønnsmessige majoriteten, eller at kjønnsbalanserte ledergrupper er bedre enn ledergrupper med liten grad av kjønnsbalanse. Det kan se ut som biologisk kjønn er en lite egnet faktor som utgangspunkt for å få kunnskap om betydningen av kjønn i ledergruppene. Det er sannsynlig at ulike sosiale faktorer både på gruppenivå, organisasjonsnivå og samfunnsnivå er bedre innfallsvinkler for å få økt kunnskap om kvinner i ledergrupper.

En annen forståelse av kjønn enn et biologisk utgangspunkt kan være hensiktsmessig. Det hadde vært svært interessant å kartlegge den enkelte respondent i henhold til Bem Sex Role Inventory (BSRI), og se om feminine, androgyne og maskuline kjønnskategorier har noen sammenheng med gruppeprosessen i ledergruppen. Kanskje må man også studere andre

typer gruppeprosesser enn denne studien har tatt for seg, for eksempel skjæringspunktet mellom sakskonflikt og relasjonskonflikt, og situasjonelle faktorer som for eksempel ledergruppens orientering i forhold omgivelsene.

Nettopp fordi organisasjonslivet i stadig større utstrekning gjør bruk av ledergrupper understrekes dette behovet for økt kunnskap på området. Mye amerikansk forskning er gjort på team og effektivitet, og Bang har de siste årene bidratt med kunnskap og rammeverk spesifikt for ledergrupper i Norge (Bang, 2008; Bang, Fuglesang, Ovesen & Eilertsen, in press; Bang & Midelfart, in press). Samtidig er det så vidt jeg kan se ikke gjennomført noen studier som direkte undersøker betydningen av kjønn i ledergrupper. Dette er overraskende når vi ser en betydelig samfunnspolitisk vilje og fokus på økt rekruttering av kvinner til ledende posisjoner. Kunnskap om kjønn og ledergrupper utgjør forskningsmessig hull som bør utforskes nærmere.



## Referanser

- Albrecht, J., Björklund, A., & Vroman, S. (2003). Is There a Glass Ceiling in Sweeden? *Journal of Labor Economics*, 21(1), 145-147.
- Allen, V. L. (1975). Social support for nonconformity. *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, 2-43.
- Allen, J. G., & Haccoun, D. M. (1976). Sex differences in emotionality: A multidimensional approach. *Human Relations*, 29, 711-722.
- Amason, A. C., Thomson, K. R., Hochwarter, W. A., & Harrison, A. W. (1995). Conflict: An important dimesion in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24(2), 20-35.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decition making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495-516.
- Archer, J. (1996). Sex differences in Social Behavior: Are the social role and evolutionary explanations compatible? *American Psychological Association*, 51(9), 909-917.
- Arrow, H., McGrath, J. E., & Berdahl, J. L. (2000). *Small groups as complex systems: Formation, coordination, development, and adaption*. Thousan Oaks: Sage Publications Inc.
- Asch, S. E. (1955). Opinions and social pressures. *Scientific American*, 193(5), 31-35.
- Averill, J. R. (1982). *Anger and aggression*. New York: Springer-Verlag.
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for norsk psykologiforening*, (45), 2-16.
- Bang, H., Fuglesang, S., Ovesen, M. R., Eilertsen, D. E. , (in press). Effectiveness in topmanagement group meetings: The role of good clarity, focused communication, and learning behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*.
- Bang, H., & Midelfart, T. N. (in press). Dialog og effektivitet i ledergrupper. *Tidsskrift for norsk psykologiforening*.

- Barnes, C. M., Hollenbeck, J. R., Wagner, D. T., DeRue, S. D., Nahrgang J. D., & Schwind, K. M. (2008). Harmful Help: The Costs of Backing-Up Behavior in Teams. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 529-539.
- Baumeister, R. F., & Sommer, K. L. (1997). What do men want? Gender differences and two spheres of belongingness: Comment on Cross and Madison. *Psychological Bulletin*, 122(1), 38-44.
- Beehr, T. A., Jex S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 391-405.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), 155-162.
- Blier, M. J., & Blier-Wilson, L. A. (1989). Gender differences in self-rated emotional expressiveness. *Sex Roles*, 21, 287-295.
- Bosak, J., & Sczesny, S. (2008). Am I the right candidate? Self-ascribed fit of women and men to a leadership position. *Sex Roles*, 58, 682-688.
- Buhrke, R. A., & Fuqua, D. R. (1987). Sex differences in same- and cross sex supportive relationships. *Sex Roles*, 17(5-6), 339-352.
- Byrne, D. (1971). The attraction paradigm. New York: Academic Press.
- Caldwell, M. A., & Peplau, L. A. (1982). Sex differences in same-sex friendships. *Sex Roles*, 8, 721-732.
- Christen, R. N., Alder J. & Bitzer J. (2008). Gender differences in Physicians' Communicative skills and their influence on patient satisfaction in gynaecological outpatient consultations. *Social Science & Medicine*, 66, 1474-1483.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen, S. (2004). Social Relationships and Health. *American Psychologist*, 59(8), 676-684.
- Colbjørnsen, T., Drake, I., Haukedal W. (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider. AFF's Lederundersøkelse*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Costa, A. C., Roe R. A., Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244
- Coyne, J., C., & Fiske, V. (1992). Couples coping with chronic and catastrophic illness, i T. J Akiamatsu, M.A.P Stephens, S.E.Hobfoll, & J. H. Crowther (red.), *Family health psychology*, 129-149, Washington DC: Publishing Corporation.

- Cozby, P. C. (2005). *Methods in behavioral research*. New York: McGraw-Hill.
- Clark, R. D. (1990). Minority Influence: The role of argument refutation on the majority position and social support for the minority position. *European Journal of Social Psychology*, 20, 489-497.
- Cross, S. E., & Madson, L. (1997). Models of the self: Self-construals and gender. *Psychological Bulletin*, 122, 5-37.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team members satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- Deaux, K. (1998). Gender. In Gilbert, D., Fiske, S., & Lindsay G. (Eds.) *The handbook of social psychology*, 788-828. New York: McGraw-Hill.
- Deffenbacher, J. L., Oetting, E. R., Lynch, R. S., & Morris, C. A. (1996). The expression of anger and its consequences. *Behavior Research and Therapy*, 34, 575-590.
- Downing, K., Chan, S. W., Downing, W. K., Kwong, T., & Lam, T. F. (2008). Measuring gender differences in cognitive functioning. *Multicultural Education and Technology Journal*, 2(1), 4-18.
- Drake, I. (2003). *Female Future, - Mobilisering av talent*. NHO, Oslo.
- Duck, S., & Wright, P. H. (1993). Re-examining gender differences in friendship: A close look at two kinds of data. *Sex Roles*, 28, 709-727.
- Egidius, H. (2003). *Psykologisk leksikon*. Oslo: Aschehoug.
- Eagly, A., H. (1978). Sex differences in influenceability. *Psychological Bulletin*, 85(1), 86-116.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (1981). Sex Researchers and sex-typed communications as determinants of sex differences in influenceability: A meta-analysis of social influence studies. *Psychological Bulletin*, 90(1), 1-20.
- Eagly, A. H., & Johnsen, B. (1990). Gender and the emergence of leaders: A meta analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eagly, A. H. (2003). The Rise of Female Leaders. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34(3), 123-132.
- Eagly, A. H., & Karau S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.

- Eagly, A. H., & Koenig A. M. (2006). Social role theory of sex differences and similarities: Implication for prosocial behaviour. I Dindia K. & Canary D. J. (Red.). *Sex differences and similarities in communication*. London: Erlbaum.
- Eagly, A., Makhijani, M., & Klonsky, B. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta analysis, *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-385.
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1975). *Unmasking the Face*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ellis, L., Hershberger S., Field E., Wersinger S., Pellis S., Geary D., Palmer C., Hoyenga, K., Hetsroni, A., & Kazmer, K. (2008). *Sex differences. Summarizing more than a century of scientific research*. New York: Psychology Press.
- Field, A., (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage.
- Graves, L. M. & Powell G. N. (2007). Sex, sex similarity and sex diversity effects in teams: the importance of situational factors. I Bilmoria D. & Piderit S. K. (red.). *Handbook on Women in Business and Management*. North Hampton: Edward Elgar Publishing.
- Gregory, A. (1990). Are women different and why are women thought to be different? Theoretical and methodological perspectives. *Journal of Business Ethics*, 9, 257-266.
- Grønhaug, K., Hellesøy O., Kaufmann G. (2006). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Halpern, D. F. (2000). *Sex differences in cognitive abilities*, London: Erlbaum.
- Hambrick, D.C., & Mason P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Mangagement Review*, 9, 193-206.
- Hogg, M. A., & Tindale, S. (2001). *Blackwell handbook of social psychology: Group processes*. Malden, MA: Blackwell.
- Hawkins, K. & Power C. B. (1999). Gender differences in questions asked during small decision-making group discussions. *Small group resarch*, 30(2), 235-256
- Heilman, M. E. (1983). Sex bias in the work setting: The lack of fit modell. *Research in Organizational Behavior*, 5, 269-298.
- Heilman, M. E. & Kram K. E. (1983). Male and female assumptions about colleagues' views of their competence. *Psychology of Women Quarterly* 7(4), 329-337.
- Holter, Ø., G., Svare, H., Egeland, C. (2008). *Likestilling og livskvalitet 2007*. Oslo,

- AFI-rapport*, 1/2008.
- Howitt, D., & Cramer D. (2005). *"Introduction to Statistics in Psychology"*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hox, J. (2002). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jackson, S., E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary work teams, i M., A. West. (red.). *Handbook of work group psychology*, UK: Wiley.
- Jackson, S. E. (1992). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse workforce. I S. Worchel, S. Wood & J. A. Simpson (Eds.), *Group process and productivity*, 138-172. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jackson, S. E., May K. E., & Whitney K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams, i R. A. Guzzo, E. Salas (red.), *Team effectiveness and decision making in organizations*, 204-261. San Francisco: Jossey-Bass.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. I C. DeDreu, & E. VanDe Vliert (red.), *Using Conflict in organizations*, (ss. 87-100). London: Sage.
- Jehn, K. A., & Shah P. P. (1997). Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of personality and social Psychology*, 72(4), 775-790.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Tjosvold, D. (2000). Constructive controversy: The value of intellectual opposition. I M. Deutch & P. T. Coleman (red.), *The handbook of conflict resolution. Theory and practice*, (ss. 65-85). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Jones, S. C. (1973). Self- and interpersonal evaluations: Esteem theories versus consistency theories. *Psychological Bulletin*, 79, 185-199.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social Psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Katzenbach, J.R. (1998). *Teams at the top. Unleashing the potential for both teams and individual leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kennelly, I., Mertz, S. N., & Lorber, J. (2001). What is gender? *American Sociological Review*, 66(4), 598-605.
- Kring, A. M. (2000). Gender and anger. I A. H. Fisher (red.). *Gender and emotion. Social Psychological Perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press.
- La Fasto, F., & Larson, C. (2001). *When teams work best*. California: Sage Publications.
- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say? *Organizational Research Methods*, 9(2), 202-220.
- Latané, B. (1981). The Psychology of Social Impact. *American Psychologist*, 36, 343-356.
- Lau, D., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effect of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*. 48, 645-659.
- Lewin, C. Wolgers, G. & Herlitz, A. (2001). Sex differences in verbal but not in visuospatial episodic memory. *Neuropsychology*, 15(2), 165-173.
- Lott, A. J., & Lott, B. E. (1965). Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequence variables. *Psychological Bulletin*, 64, 259-309.
- Lyons, R. F., Mickelson K., Sullivan J., L., & Coyne, J., C. (1998). Coping as a communal process. *Journal of Social and Personal Relationships*, 15, 579-607.
- Mathieu, J., Maynard M. T., Rapp T., & Gilson L., (2008). Team Effectiveness *Journal of Management*, 34( 3), 410-476.
- Maddux, W. W. & Brewer, M. B. (2005). Gender differences in the relational and collective bases for trust. *Group processes and intergroup relations*, 8(2), 159-171.
- Moscovici, S., Lage E., & Naffrechoux M. (1969). Influence of a consistent minority on the responses of a majority in a color perception task. *Sociometry*, 12, 355-380.
- Moscovici, S., & Personnaz B. (1980). Studies in social influence. Minority influence and conversion behavior in a perceptual task. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16, 270-282.
- Nixon, C. T., & Littlepage, G. E. (1992). Impact of meeting procedures on meeting effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 6(3), 361-369.
- Nunnally, J. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Olson, B., A., & Schultz, K., S. (1994). Gender differences in the dimensionality of social support. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(14), 1221-1232.
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual*. Berkshire: Open university press.

- Parris, M. A. (2003). Work teams: Perceptions of a ready made support system? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 15, 71-83.
- Porter, C. O., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Ellis, A. P., West, B. J., & Moon, H. (2003). Backing up behaviors in teams: The role of personality and legitimacy of need. *Journal of Applied Psychology*, 88, 391-403.
- Rahim, M., A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of management Journal*, 26(2), 368.
- Robson, C. (2004). *Real World Research*. Cornwall: Blackwell Publishing.
- Rogers, D. P. (1987). The development of a measure of perceived communication openness. *Journal of Business Communication*, 24, 53-61.
- Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1968). Teacher expectations for the disadvantaged. *Scientific American*, 218, 19-23.
- Rousseau, V., Salek, S., Aubé C. & Morin E. (2009). Distributive justice, procedural justice and psychological distress: The moderating effect of coworker support and work autonomy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 305-317.
- Rossi, A., M., Todd-Mancillas, W., R. (1987). Male and female differences in managing Conflicts. I L. P. Stewart & S. Ting-Toomy (Red.), *Communication, gender and sex roles in diverse interaction contexts*, 96-104. Norwood: Ablex.
- Rudman, L. A., & Goodwin, S. A. (2004). Gender differences in automatic in-group bias: why do women like women more than men like men? *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(4), 494-509.
- Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics. The Psychology of Small Group Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Smith, H. J., & Tyler T. R. (1997). Choosing the right pond: The impact of group membership on self-esteem and group-oriented behaviour. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33, 146-170.
- Solberg, A. G. (1995). Kvinnelig ledelse i organisasjoner. I I. Drake & A. G. Solberg *Kvinner og ledelse. – Gjennom glasstaket*. Oslo: Tano.
- Sortland, N., & Einarsen, S. (2004). Mellommenneskelige konflikter. I S. Einarsen & A. Skogstad, *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stangor, C., Lynch L., Duan C. & Glass B. (1992). Categorization of individuals on the basis of multiple social features. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 207-218.
- Tajfel, H. & Turner J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. I

- S. Worehel & W.G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*, 7-24. Chicago: Nelson-Hall.
- Taylor, S., & Brown, J. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103, 193-210.
- Temkin, T. & Cummings, W., H. (1986). Use of conflict management behaviours in voluntary organizations: An exploratory study. *Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*, 15(1), 5-24.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Tjosvold, D., (1997). Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. I C. De Dreu & E. Van DeVliert (red.), *Using conflict in organizations*, (ss.23-37).
- Turner, J. C. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. New York: Basil Blackwell.
- van den Brink-Muinen, A., van Dulmen, S., Messerli-Rohrbach, V., Bensing, J. (2002). Do gender-dyads have different communication patterns? A comparative study in Western-European general practices. *Patient and Counseling*, 48, 253-264.
- van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. I P. D. Drenth, H. Thierry, C. J. de Wolff (red.): *Handbook of work and organizational psychology: Personnel psychology*. East Sussex: Psychology Press Ltd.
- van Knippenberg, A., van Twuyver, M., & Pepels, J. (1994). Factors affecting social categorisation processes in memory. *British Journal of Social Psychology*, 33, 419-431.
- van Knippenberg, D. & Schippers, M., C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Waldvogel, J. (2007). Greetings and closings in workplace email. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12, 456-477.
- West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness. I West, M. A (red.), *Handbook of group psychology*, UK: Wiley.
- Williams, K. Y. & O'Reilly C. A (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Wilson, D. O. & Malik, S. D. (1995). Looking for a few good sources: Exploring the intraorganizational communication linkages of first line managers. *The Journal of Business Communication*, 32, 31-48.
- Wood, W. (1987). Meta-analytic review of sex differences in group performance.



- Psychological Bulletin*, 102(1), 53-71.
- Wood, W. (2000). Once again, the origins of sex differences. *American Psychologist*, 55(9), 1062-1063.
- Wood, W. & Eagly, A. (2002). A cross-cultural analysis of the behaviour of women and men: Implications for the origins of sex differences. *Psychological Bulletin*, 128(5), 699-727.
- Wood, W., Polek D. & Aiken C. (1985). Sex differences in group task performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 63-71.
- Worell, J. (2002). *Encyclopedia of women and gender. –Sex similarities and differences and the impact of society on gender*. California: Academic Press.
- Yoder, J. D. (2001). Making leadership work more effectively for women. *Journal of Social Issues*, 57(4), 815-828

## APENDIKS A

---

### *Åpen kommunikasjon ( $\alpha=.733$ )*

1. I vår ledergruppe holder vi aldri tilbake informasjon som er viktig for andre i gruppen.
2. I vår ledergruppe hender det at noen av medlemmene har skjulte agendaer. (\*)
3. I vår ledergruppe er det lett å snakke åpent og direkte til samtlige av gruppens medlemmer.
4. I vår ledergruppe har vi lett for å gå i forsvar hvis noen kommer med kritikk. (\*)
5. Det er stor aksept for å hevde ulike meninger i diskusjoner i ledergruppen.

### *Støtte ( $\alpha=.769$ )*

1. Ledergruppens medlemmer hjelper hverandre når det er behov for det.
2. Jeg opplever at de andre i ledergruppen er opptatt av at jeg skal lykkes.
3. I vår ledergruppe har medlemmene lett for å finne feil ved hverandre. (\*)
4. Relasjonene mellom ledergruppens medlemmer er preget av konkurranse. (\*)
5. Ledergruppen er en sterkt sammensveiset gruppe.

### *Refleksivitet ( $\alpha=.873$ .)*

1. Når det er behov for det, diskuterer vi hvordan vi kommuniserer med hverandre i ledergruppen.
2. Når det er behov for det diskuterer vi hvordan beslutninger i ledergruppen fattes.
3. Vi forandrer sjelden eller aldri måten vi arbeider på i denne ledergruppen. (\*)
4. I vår ledergruppe evaluerer vi jevnlig resultatene av våre beslutninger.
5. Vi bruker tid på å diskutere hva som er ledergruppens viktigste oppgaver.
6. I ledergruppen diskuterer vi hensikten med våre aktiviteter.
7. Når det er behov for det diskuterer vi om arbeidet ledergruppen utfører er viktig for organisasjonen.
8. Når det er behov for det diskuterer vi hvor godt vi formidler informasjon ut til organisasjonen.

*Relasjonskonflikt ( $\alpha=.821$ )*

1. Det oppstår nesten aldri friksjoner mellom folk i ledergruppen. (\*)
2. Det er en del sinne og frustrasjoner mellom medlemmene av ledergruppen.
3. Det er folk i ledergruppen som ikke går overens med hverandre.
4. Det eksisterer en del personlige gnistninger mellom folk i ledergruppen.

(\*) = Leddet er snudd